

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع

واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمة الجامعية الجزائرية من
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
جامعة عمار ثليجي بالأغواط نموذجاً

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إشراف الدكتور:

جوزة عبد الله

إعداد الطالبة:

رتيمي عفاف إكرام

الإهداء

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها،
ووقَّرها في كتابه العزيز...
لكي كلَّ الشكر و الامتنان لمجهودك و تعبك

أمي الحبيبة

إلى خالد الذكر، الذي وفاته المنيّة
و اشتاق لحضوره في يومي هذا،
وكان خير مثال لرب الأسرة،
والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي..

أبي الموقر رحمه الله و ادخله فسيح جناته

إلى من أعتمد عليهم في كل كبيرة وصغيرة..
أخي سندي و أخواتي الغاليات
إلى أصدقائي ومعارفي الذين أجلُّهم وأحترمهم..
و إلى كل من شجعني و لو بكلمة طيبة.

رتيمي عفاف إكرام

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد : فإنني أشكر الله وافر الشكر أن وفقني وأعاني على إتمام هذه الرسالة ، ثم أوجه آيات الشكر والعرفان الجميل إلى الأستاذ الدكتور " عبد الله جوزه " المشرف على الرسالة الذي منحني الكثير من وقته ، و كان لرحابة صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في متابعة الرسالة أكبر الأثر في المساعدة على إتمام هذا العمل ، وأسأل الله العلي القدير أن يجازيه خير الجزاء وأن يكتب صنيعه في موازين حسناته ، و كذا أخص بالشكر لجنة المناقشة الأساتذة الكرام على تقديمهم لنا يد العون والمساعدة وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الجزائرية ومدى وضوح مفهومه لدى إدارة الجامعة، وخاصة في جامعة عمار ثلجي بالأغواط محل الدراسة، ومن **هذا المنطلق** تمحور التساؤل التالي:

- ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة عمار ثلجي بالأغواط ؟.

الأسئلة الجزئية للدراسة فقد تركزت حول:

- ما مدى ممارسة إدارة جامعة عمار ثلجي بالأغواط لعمليات التخطيط الاستراتيجي لمواكبة التطور العلمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما معايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة ومدى توافر هذه المعايير في الخطة الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة تبعا للمجالات التالية (الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟.
- ما مبررات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمة الجامعية الجزائرية والجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟.
- ما مدى فاعلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الممارس حاليا في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

تم ترجمة تلك الأسئلة إلى جملة من الفرضيات تحددت في:

الفرضية العامة التي تمحورت حول:

- تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالضرورة يؤدي إلى تحقيق جودة في المخرجات.

أما الفرضيات الجزئية فتمركزت حول:

- تعمل إدارة جامعة عمار ثلجي بالأغواط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي الذي يعمل بدوره على مواكبة التطور العلمي.
- تحرص إدارة جامعة عمار ثلجي بالأغواط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على وضع الخطة الاستراتيجية الجيدة التي توافر في اية خطة استراتيجية من حيث (الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف) .
- توجد جملة من المبررات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تدفع بإدارة جامعة عمار ثلجي بالأغواط إلى الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي بداخلها.
- توجد نوعية في مخرجات الجامعة تبعا لنموذج التخطيط الاستراتيجي الممارس حاليا من قبل إدارة الجامعة من وجهة نظر أعضاء.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر الأسلوب الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، أما العينة فكانت عشوائية غير احتمالية من نوع العينة الحصصية ، أما أدوات جمع المعلومات فتمثلت في الاستبيان وتم إجراء الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار ثلجي بالأغواط خلال الموسم الجامعي 2020/2019.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- يرى أعضاء هيئة التدريس في المنظمة الجامعية محل الدراسة أن عنصر التخطيط الاستراتيجي داخل جامعة عمار تليجي بالأغواط لا يأخذ بعدا مهما لدى القيادة العليا بداخلها لا في الجانب الإداري ولا البيداغوجي.
- يرى أعضاء هيئة التدريس في المنظمة الجامعية محل الدراسة أن تحديد الغايات والأهداف داخل المنظمة الجامعية محل الدراسة من قبل الادارة العليا بداخلها يخضع للعمل الفردي للمسؤول الأول وليس لمتطلبات ومبادئ التخطيط الاستراتيجي المتعارف عليها علميا وأكاديميا.
- يرى أعضاء هيئة التدريس في المنظمة الجامعية محل الدراسة أن تكريس العمل الانفرادي من قبل المسؤول الأول في القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة ساهم بشكل سلبي في ظهور جملة من المزايا السلبية في إدارة وتسيير المرفق الجامعي والتي تتحدد على سبيل المثال لا الحصر في:
 - غياب الرؤية الاستراتيجية لمستقبل الجامعة في المدى القصير والمتوسط والبعيد.
 - غياب الدافع للعمل من قبل الكل بالنظر لسياسة التضييق والتهميش الممارسة من قبل القيادة العليا في الجامعة.
- انخفاض مستوى المهارة لدى كافة العاملين بما فيهم أعضاء هيئة التدريس بالنظر لطبيعة المناخ التنظيمي السيئ المشكل لبيئة العمل بالخصوص النفسية والاجتماعية.
- سوء تصميم للأنشطة والأعمال وعدم ملائمتها لطبيعة التنظيم وأهدافه.
- جمود النظم والسياسات وعدم تطويرها.
- فضلا على بروز جملة من المشاكل الإدارية والتنظيمية التي قللت من قيمة مخرجات الجامعة بالخصوص مستوى التكوين والتعليم الذي يتلقاها خريجو الجامعة .

Study summary

The present study aimed to identify the reality of strategic planning in the Algerian University and the extent of its clarity with the university administration, Especially in Ammar Al-Thalaiji University, Laghouat, the subject of study, **From this standpoint, the following question revolved:**

What is the reality of strategic planning at Ammar Al-Thalaiji University of Laghouat?

1. The partial questions of the study focused on:

- To what extent does the administration of Ammar Al-Thalaiji University in Laghouat practice strategic planning processes to keep pace with scientific development from the viewpoint of the faculty members?
- What are the criteria for the components of a good strategic line and the availability of these standards in the strategic plan in the university under study according to the following areas (vision, mission, goals, objectives) from the viewpoint of faculty members.
- What are the justifications for adopting strategic planning in the Algerian university organization and the university being studied from the viewpoint of the faculty members?
- How effective is the implementation of strategic planning from the point of view of the faculty members currently practicing in the university organization under study?

These questions were translated into a set of hypotheses as follows: The general hypothesis centered around:

The application of strategic planning from the point of view of faculty members necessarily leads to achieving quality in outputs.

The partial hypotheses centered around:

- From the point of view of faculty members, the administration of Ammar Al-Thalaiji University in Laghouat works on practicing strategic planning processes, which in turn work to keep pace with scientific development.
- The administration of Ammar Al-Thalaiji University in Laghouat is keen from the point of view of faculty members to develop the good strategic plan that is available in any strategic plan in terms of (vision, mission, ends, goals).
- There is a set of justifications, from the point of view of faculty members, that pushes the administration of Ammar Al-Thalaiji University in Laghouat to adopt strategic planning inside it.
- There is quality in the university outcomes according to the planning model currently practiced by the university administration from the viewpoint of the faculty members.

Study Approach: The study was based on the descriptive and analytical approach, as it is considered the most used method in human and social studies, while the sample was random, non-probability, of the quota sample type, as for the tools for

gathering information, for example in the questionnaire, and the study was conducted on a sample of faculty members at Ammar Al-Thalajji University in Laghouat During the university season 2019/2020.

Results:

administration within it is subject to the individual work of the first official and not to the requirements and principles of strategic planning that are scientifically and academically recognized

- The faculty members of the university organization under study see that the dedication of unilateral work by the first official in the higher leadership of the university in question contributed negatively to the emergence of a number of negative advantages in the management of the university facility, which are determined, for example, but not limited to:
 - The absence of a strategic vision for the university's future in the short, medium and long terms.
 - The absence of the motivation to act by everyone, given the policy of restrictions and marginalization practiced by the higher leadership at the university.
 - The low level of skill of all workers, including faculty members, given the nature of the bad organizational climate that shapes the work environment, in terms of psychological and social terms.
 - Bad design of activities and works and their inadequacy with the nature of the organization and its objectives.
 - The rigidity of systems and policies and their lack of development.
- . In addition to the emergence of a number of administrative and organizational problems that reduced the value of the university's outputs, in particular the level of training and education that university graduates receive.**

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
89	تطور الطلبة المفرنسين بالمقارنة مع الطلبة المعربين سنة (1971-1979)	01
113	إصلاحات الجامعة الجزائرية الأولى	02
109	عرض نتائج السؤال رقم 1 افتراضيا المتعلق بدرجة توفر فهم واضح لدى القيادة العليا في الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي في عملها الحالي والمستقبلي من وجهة نظر هيئة التدريس.	03
110	عرض نتائج السؤال رقم 25 افتراضيا المتعلق بمساهمة القيادة العليا في تحسين صورة الجامعة أمام محيطها الاجتماعي	04
111	عرض نتائج السؤال رقم 19 افتراضيا المتعلق بدرجة مساهمة التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا في تعزيز عمليات الإدارة والمبادرة والابداع	05
112	عرض نتائج السؤال رقم 5 افتراضيا المتعلق بدرجة سعي القيادة العليا على توفير مستلزمات التخطيط الاستراتيجي على اختلافها (المادية، والبشرية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	06

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	تحليل S W O T بالأمثلة	01
63	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	02
65	أهمية التخطيط الاستراتيجي	03
69	مستويات التخطيط الاستراتيجي	04
72	رسالة المؤسسة ورؤيتها وغايتها وهدفها	05

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	كلمة شكر
-	ملخص الدراسة
-	الفهرس
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
	الفصل الأول: المدخل المنهجي
1	المقدمة
4	1. الإشكالية
4	2. الفرضيات
5	3. أسباب اختيار الموضوع
5	4. أهمية الموضوع
6	5. أهداف الدراسة
6	6. المفاهيم المتعلقة بالدراسة
6	7. منهجية الدراسة
10	8. العينة الحصصية
10	9. تقنيات الدراسات
11	10. حدود الدراسة
11	11. المقاربة السيكلوجية للموضوع
11	12. تصميم الدراسة
14	
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19	1. الدراسة الأولى: عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ: واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، (ماجستير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007/2006.
21	2. الدراسة الثانية: سعادو أسماء، التصورات الاجتماعية للطلبة الجامعيين لصعوبات تطبيق نظام LMD في الجامعة الجزائرية"، (رسالة ماجستير منشورة) في علم النفس الاجتماعي، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2009:

فهرس المحتويات

24	3. الدراسة الثالثة: مساك أمينة، تأثير سياسة التعليم العالي على علاقة الجامعة بالمجتمع الجزائري (دراسة تحليلية تقييمية لنظام التعليم العالي في المجتمع الجزائري) ، رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
27	4. الدراسة الرابعة: بوعيسى عفاف، نظام ل.م.د بين المشروع الرسمي وواقعه في الجامعة الجزائرية، (دكتوراه منشورة) في علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر 2019/2018.
28	5. الدراسة الخامسة: بن عويدة نجوى: التعليم العالي في الجزائر بين واقع الاصلاحات ومتطلبات التنمية البشرية، (دكتوراه منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، فرحات عباس، الجزائر، 2019/2018.
33	6. التعليق على الدراسات السابقة قياسا لدراستنا الحالية بالنظر إلى المتغير الأول من حيث: الهدف، المعالجة المنهجية، النتائج.
36	7. درجة الاستفادة من الدراسات السابقة في دراستنا الحالية.
الفصل الثالث: ماهية الجامعة	
41	1. مفهوم الجامعة ووظائفها
43	2. مكونات النسق الجامعي
44	3. أهداف وأهمية الجامعة
46	4. خصائص الجامعة
49	5. المصادر الرئيسية لتمويل الجامعة
52	6. الاستقلالية الإدارية والمالية للمؤسسة الجامعية، وجودة الجامعة
53	7. العلاقة التكاملية بين الجامعة والمجتمع
الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي	
61	تمهيد
61	1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي
64	2. أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه
66	3. مزايا التخطيط الاستراتيجي
66	4. معوقات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها
68	5. مستويات التخطيط الاستراتيجي
69	6. مراحل التخطيط الإستراتيجي
76	7. نماذج التخطيط الإستراتيجي
81	8. متطلبات التخطيط الاستراتيجي
82	9. العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي ومقوماته

فهرس المحتويات

83	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الجزائرية	
86	تمهيد
87	1. نشأة وتطور الجامعة الجزائرية
87	2. دوافع الاصلاح في النظام الجديد ل.م.د.
88	3. نبذة حول نظام ل.م.د من المنظور الاوروبي والجزائري.
89	4. أهداف تطبيق نظام ل.م.د من المنظور الاوروبي والجزائري.
94	5. الاجراءات المرافقة لتطبيق نظام ل.م.د في الجزائر.
96	6. هيكلية نظام ل.م.د.
97	7. ايجابيات وسلبيات تطبيق نظام ل.م.د في الجزائر.
99	خلاصة الفصل
100	
الفصل السادس: الدراسة الميدانية	
102	1. المجال الزمني والبشري والمكاني والزماني للدراسة
106	2. عينة الدراسة
106	3. حجم الدراسة
106	4. أدوات الدراسة
108	5. منهج الدراسة
109	6. أساليب المعالجة
109	7. عرض بيانات الدراسة وتحليلها
113	8. نتائج الدراسة
113	9. فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة
114	10. المقترحات
115	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس المحتويات

محتويات الفصل:

- 1- التساؤل الرئيسي والأسئلة الجزئية للدراسة.
- 2- الفرضية العامة والفرضيات الجزئية للدراسة.
- 3- أسباب الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- مفاهيم الدراسة.
- 7- منهج الدراسة.
- 8- عينة الدراسة.
- 9- تقنيات الدراسة.
- 10- تحديد مجال الدراسة البشري والمكاني والزمني.
- 11- تحديد المقاربة السيكلوجية للموضوع.

مقدمة:

شهد القرن الحادي والعشرين ثورة تكنولوجية ومعلوماتية، أحدثت العديد من التغيرات والتطورات في القدرة التشغيلية للمؤسسات على اختلافها، ولاشك أن المؤسسات التعليمية من أكثر المؤسسات حساسية للتغيرات والتطورات لذلك تثبت رؤية وفلسفة إدارية وتعليمية جديدة للاستثمار فيها خلالها رسالتها، ووظيفتها، وبرامجها، لتكون قادرة على استيعاب تغيرت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والتكيف معها والاستفادة منها.

لقد بدأ التفكير التخطيط الاستراتيجي أولى خطواته في مجال التربية في نهاية الثمانيات من القرن العشرين، وكان من أهم مبررات ظهوره كثرة التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمات التعليمية. يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضروريا لأيئة منظمة بما فيها المنظمة الجامعية لأنه يتيح لها التنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق أهدافها المنشودة، وبذلك تؤثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على إدارة وسياسة المؤسسات التعليمية بالخصوص.

التخطيط الاستراتيجي أسلوب إداري يختلف عن غيره من الأساليب الإدارية في كون مبادئه وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها من التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي النابع من الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقائها، لإيجاد أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي قادر على تحقيق الأهداف المنشودة. (القطامين: 2002، ص18).

يشير الغالبى وإدريس إلى أن التخطيط الاستراتيجي ازدادت أهميته في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية ، فأصبحت أية منظمة مهما كان طبيعة نشاطها معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري بداخلها وفي خارج حدودها في المتمثل في كل من المحيط المحلي والدولي لها من المتغيرات السياسية، الاجتماعية، الثقافية، الديموغرافيا والمعطيات الاقتصادية ، كما أن معظم المنظمات اليوم تنظر للتخطيط الاستراتيجي على أنه سبيلها الأوحى الذي يضمن لها البقاء والنمو والاستمرار لأمد طويل، لذا يعد التخطيط الاستراتيجي آلية مرحلية للإدارة في وضع مختلف أهدافها وكذا في إدارة مختلف عملياتها الإدارية ، فالتخطيط الاستراتيجي يستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها لتوجيه الأمثل والتأكد من أن أعضائها يعملون نحو هدف واحد.

إن من أهم مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التعليمية بالخصوص الجامعية منها هو مساعدتها على تحديد ووضع رؤيتها المستقبلية والاستعداد للمستقبل والتفكير الإيجابي فيه وذلك

بالنظر للمشكلات كتحديات والموارد المتوافرة والمطلوبة كمعطيات وتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة.

بهذا المفهوم يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمنظمة الجامعية وسوق العمل. فالتخطيط الاستراتيجي ينظر إليه على أنه عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بتحقيق جودة التعليم. (ضحوي والمليجي: 2011، ص 29)

إن التعليم الجامعي في الجزائر كغيره من جوانب النشاط الإنساني يشهد مرحلة غير مسبوقة من التغيير الغير الصحيح، حيث أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بمستقبله في ضوء التغيرات الهيكلية والوظيفية المتلاحقة والعشوائية والغير مدروسة التي دأبت الدولة الجزائرية على إحداثها فيه بمناسبة أو بغيرها، الأمر الذي أضحى يحتم لازما اليوم على الجميع بداية من الدولة كجهاز مركزي بيده تحريك دواليب التنمية والتغيير في أنشطة المجتمع، مروراً بأعضاء هيئة التدريس ضرورة التحلي بأدوات بناء المستقبل في هذا المجال إن أريد للتعليم العالي الجزائري أن يحتل الريادة في صنع المعلومة وتطويرها قياساً لما تفعله الأنظمة التعليمية العريقة في الغرب والتي لها باع طويل في المساهمة في تنمية مجتمعاتها على كافة الأصعدة، والسبيل إلى ذلك لا يتأتى إلا من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة الفعالة للاستقامة والمحافظة على الحركة في الاتجاه الصحيح في النظام التعليمي وفي المجتمع ككل، إذ أنه عملية مستمرة يستطيع التعليم الجامعي من خلاله أن يحافظ على اتجاه تطوره في المستقبل ويعمل على قيادة كل مكونات الأمة إلى المستقبل الوافر والمزدهر، وذلك بإجراء التغييرات فيه وفي المجتمع الذي يحتويه بما يتلائم والتحولات السريعة الحاصلة فيه وفي الخارجية المحيطة له.

لقد تزايدت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الجزائري نتيجة ما تشهده الجامعات اليوم من عمليات تطوير وتحديث غير مؤسسة وغير مدروسة بالاساس ، وما تواجهه من مشكلات وتحديات ترتبط بعدة محاور: أولها البحث العلمي والذي يعاني من نقص المعرفة اللازمة لإجراء البحوث العلمية، وغياب التعاون العلمي بين الجامعات على المستوى المحلي والدولي، وثانيها عملية التدريس؛ التي تعاني هي بدورها من نمطية المقررات الدراسية واستخدام طرق التدريس التقليدية، وثالثها خدمة المجتمع، حيث يعاني من ضعف الترابط بين البحوث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس وخطط التنمية، والانفصال الواضح بين كليات الجامعات وكثير من مؤسسات المجتمع.

تأسيا على ما سبق، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ضرورة للجامعة وللطالب والاستاذ الجامعي والمجتمع ككل الجامعي، لتحقيق التنمية المنشودة، ومواجهة التغيرات المجتمعية المتلاحقة كالعولمة، وثورة الاتصالات، والثورة التكنولوجية... إلخ.

تبعاً لكل ما سبق يهدف البحث الحالي إلى محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

1- التساؤل الرئيسي للدراسة:

- ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة عمار ثلجي بالأغواط؟.

1-1 الأسئلة الجزئية للدراسة فقد تركزت حول:

- ما مدى ممارسة إدارة جامعة عمار ثلجي بالأغواط لعمليات التخطيط الاستراتيجي لمواكبة التطور العلمي بالخصوص من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما معايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة ومدى توافر هذه المعايير في الخطة الاستراتيجية في الجامعة محل الدراسة تبعاً للمجالات التالية (الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.
- ما مبررات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمة الجامعية الجزائرية والجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.
- ما مدى فاعلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الممارس حالياً في المنظمة الجامعية محل الدراسة؟.

تم ترجمة تلك الأسئلة إلى جملة من الفرضيات تحددت في:

2- الفرضية العامة التي تمحورت حول:

- تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالضرورة يؤدي إلى تحقيق جودة في المخرجات.

2-1 أما الفرضيات الجزئية فتمركزت حول:

- تعمل إدارة جامعة عمار ثلجي بالأغواط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي الذي يعمل بدوره على مواكبة التطور العلمي.
- تحرص إدارة جامعة عمار ثلجي بالأغواط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على وضع الخطة الاستراتيجية الجيدة التي تتوافر في أية خطة استراتيجية من حيث (الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف) .
- توجد جملة من المبررات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تدفع بإدارة جامعة عمار ثلجي بالأغواط إلى الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي بداخلها.
- توجد نوعية في مخرجات الجامعة تبعاً لنموذج التخطيط الاستراتيجي الممارس حالياً من قبل إدارة الجامعة من وجهة نظر أعضاء.

3- أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب ذاتية، منهجية، وموضوعية:

1-3 أسباب ذاتية:

- الرغبة للبحث في موضوع الدراسة باعتباره من المواضيع الجديدة .
- إثراء المعرفة الذاتية حول موضوع الدراسة.

2-3 أسباب منهجية:

- التوفر النسبي للمراجع في هذا المجال وبالتالي إمكانية كتابة هذا البحث.
- تزويد المكتبة بهذه المواضيع لإثراء المعارف العلمية أكثر.

3-3 أسباب موضوعية:

- ارتباط الموضوع بالتخصص.
- توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال وتسليط الضوء على الجانب التطبيقي.
- إظهار أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الجزائرية وبالأخص في جامعة الأغواط.
- محاولة تجسيد الجامعة في المجتمع الجزائري باعتبارها مخبرا لتقييم مختلف ظواهره وحل مشاكل مؤسساته المختلفة.
- تشخيص وضعية الجامعة الجزائرية وتقييمها في ظل التغيرات الاجتماعية المحلية والعالمية.

4- أهمية الموضوع:

- تكمن أهمية الدراسة عن التخطيط الاستراتيجي أولا عند الباحث وهذا من خلال محاولة الاستفادة منه في تخطيط جوانب حياته العلمية والمهنية والعائلية في الحاضر والمستقبل.
- إجراء البحوث لمعرفة كيفية سير النظام الجامعي وربط الجامعة بالمجتمع المحيط بها.
- معرفة مبادئ وقيم الجامعة ومؤشرات أدائها التي ترتبط بالأهداف الاستراتيجية.
- الاطلاع على مراحل التخطيط الاستراتيجي، جودة الخدمات والبرامج التعليمية وجودة العمليات البحثية والتدريب في المؤسسة محل الدراسة.
- فرصة لاكتشاف معوقات التخطيط الاستراتيجي والعمل على تقديم مقترحات للتغلب عليها لمسيرى المنظمة محل الدراسة.

5- أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الجزائرية بالعموم والجامعة محل الدراسة بالخصوص ومدى وضوح مفهومه لدى إدارة الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على أشكال ومضامين ممارسة إدارة الجامعة محل الدراسة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على جوانب القوة والضعف في الخطة الاستراتيجية المطبقة في ضوء تغير نظام التعليم في المنظمة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تحليل مكونات الجامعة وكيفية سير النظام داخلها بالخصوص المنظمة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على مجمل الإصلاحات التي مرت بها الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال إلى اليوم ومدى فاعليتها في نقل الجامعة الجزائرية إلى مصاف الجامعات العريقة كما هو متعارف عليه في الغرب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على مستوى وضوح أهداف الجامعة وقابليتها للقياس في المنظمة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على مستوى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الجزائرية بالعموم والجامعة محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

6- المفاهيم المتعلقة بالدراسة:

مصطلح الجامعة لغة:

ينظر إليها على أنها الفعل الذي يجمع اليدين إلى العنق.

وينظر إليها كذلك على أنها الكلية والمدرسة الكبرى التي تجمع العديد من المدارس والفروع العلمية المتنوعة. (محمد هادي اللحام: ب،ت، ص 139)

مصطلح الجامعة اصطلاحاً:

ينظر إليها على أنها "مؤسسة اجتماعية ذات أهداف علمية قيادية، فهي مؤسسة اجتماعية ترتبط بالدولة ارتباطاً مركزياً يوفر لها شخصية معنوية واستقلالاً نسبياً في الأمور المالية والإدارية والعلمية، وتعمل بنظام مفتوح وتطبق نهجاً ديمقراطياً في صناعة القرارات وتتبع الأسلوب العلمي في التنظيم وتزاعي التخصص الوظيفي، وتعتمد المنهج العلمي في التعامل مع مشاكلها ومشاكل المجتمع". (أبو

كريه: 2009، ص 22)

وينظر إليها كذلك على أنها "مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية والإدارية والتقنية."

تعريف الجامعة إجرائياً:

ينظر إليها على أنها مؤسسة رسمية ذات طابع علمي، تتمثل وظائفها الرئيسية في نشر العلم والمعرفة عن طريق التعليم وتتركز وظيفتها الثانية على إجراء البحوث الأساسية والتطبيقية، أما وظيفتها الثالثة تتمثل في خدمة المجتمع.

يستفاد من التعريفات السابقة حول مفهوم الجامعة الآتي:

- أن الجامعة مؤسسة ذات طابع خاص تنشأ الاستقلالية لتحقيق أهدافها في إنتاج المعرفة العلمية.
- أن الجامعة مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج تعليمية متنوعة في تخصصات مختلفة.
- أن الجامعة المكان التي يتم فيه التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس وباقي الأطراف المشكلة للجامعة بالخصوص الطلبة قصد تمكينهم من المعرفة العلمية التي تؤهلهم ليكونوا اطارات الامة في المستقبل.
- أن الجامعة هي المؤسسة العلمية التي تنتج البحث العلمي الذي يعد السبيل الأول لتطوير امكانات ومقدرات الأمة على اختلافها البشرية والمادية والمالية.

مصطلح المنظمة لغة:

هيئة مكونة لها أهداف محددة وقانون خاص يرسم أعمالها، ومبادئ تعمل على تحقيقها في مجال اهتمامها. (معجم المعاني الجامع: 2020).

مصطلح المنظمة اصطلاحاً:

ينظر لها على أنها: " عبارة عن كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري يعمل حسب نظام خاص بشكل تجمع بشري يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون ومتضامن لتحقيق هدف معين بشكل مسبق وفق أدوار يرسمها ويحددها أبعاد هذا النظام وذلك بما يتعلق بمهام ومسؤوليات كل فرد من هذا المجتمع ويمكن أن تكون المنظمة تجارية أو صناعية أو حكومية..."

وينظر لها على أنها "المكان أو الكيان الاجتماعي الذي يعمل وفقاً لهيكل تنظيمي، له أنشطة ووظائف محددة يسعى إلى تحقيقها بصورة مميزة خدمة لأفرادها" (ناصر دادي عدون: 1995، ص30). كذلك ينظر لها على أنها "المكان الذي بداخله هيكل تنظيمي ووسائل يسعى الأفراد من خلالها إلى تحقيق نتائج أفضل لأنفسهم ولغيرهم" (ناصر محمد العدلي: 2003، ص23)

التعريف الاجرائي للمنظمة:

ينظر إليها على أنها تكوين منظم بوعي يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة بالاستثمار في الموارد المتاحة في شكل تعاوني محدد بهيكل تنظيمي ويهدف إلى تحقيق أغراضها وأغراض المجتمع التي تنتمي إليه بكفاءة وفعالية.

يستفاد من التعريفات السابقة حول مفهوم المنظمة الآتي:

- أنها تجمع أو تنظيم اجتماعي يتكون من عدد من الأفراد تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة لها ولأفرادها.
- بناء اجتماعي يتكون من تفاعل وتناسق وتكامل مجموعة من الأفراد مع بعضهم البعض عن طريق أداء مهام وأدوار محددة يحكمها هيكل تنظيمي واضح وشفاف بغية تحقيق أهداف معينة في الزمان والمكان.

مفهوم مصطلح التخطيط لغة:

يقدم ابن منظور في لسان العرب مجموعة من التعاريف اللغوية لكلمة تخطيط المشتقة من فعل خطّ وخطط وخطط الذي يحيل على مجموعة من الدوال المعجمية كالخط الذي هو عبارة عن الطريقة المستطيلة في الشيء، جمع خطوط، ومن خلال هذه الدلالات الاشتقاقية، التخطيط عبارة عن خطة مرسومة ومحددة بدقة وطريقة مسطرة كتابة وخطا.

مفهوم مصطلح التخطيط اصطلاحاً:

ينظر للتخطيط على أنه " عبارة عن مجموعة من الطرائق والتصاميم والمناهج والأساليب والتدابير التي نلجأ إليها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات على المستوى البعيد والمتوسط والقريب. (جميل حمداوي: 2007، ص12)

وينظر إليه كذلك على أنه " عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي يمكن للإدارة من تحقيق أهدافها، وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم والاختيار بين الفرص المتاحة أما المنظمة" (مركز الدراسات الاستراتيجية: 2013، ص3)

التعريف الإجرائي للتخطيط:

التخطيط هو استراتيجية وطريقة وتقنية ناجحة للتحكم في المعطيات الموضوعية إما بطريقة كمية إحصائية تجريبية وإما بطريقة استقرائية وصفية استنتاجية، فالتخطيط هو تصور نظري وإجراء تفسيري يعتمد على قراءة الأسباب وتبيان العلل والاعتماد على التفسير.

يستفاد من التعريفات السابقة حول مفهوم التخطيط الآتي:

- أنه استخدام أفضل الممارسات المنهجية والأدوات التي أثبتت جدواها في رسم وتنفيذ الهدف.
- أنه المهارة في اجراء وتسيير وإدارة مختلف العمليات الإدارية من أجل وضع وتحقيق الهدف.

مصطلح الاستراتيجية لغة:

"مصدر صناعي من الفنون العسكرية ويقصد بها التخطيط وتحديد الوسائل التي يجب الأخذ بها في القمة والقاعدة لتحقيق الأهداف البعيدة وتستعمل أيضا في الخطاب السياسي". وينظر إليها "على أنها فن وعلم وضع ضمن خطط الحرب وإدارة العمليات الحربية "استراتيجية القوات المسلحة". (قاموس المعاني الجامع: ب،ت، ص44)

مصطلح الاستراتيجية اصطلاحا:

تعرف الاستراتيجية على أنها "خطة عمل طويلة الأجل ترمي إلى تحقيق هدف المنشأة التي تشمل جميع قطاعات أو إدارات المنشأة واختيار الأسواق المستهدفة وتطور مزيج من سياسات التسويق المناسبة لكل منها وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف". (حسين يونس: 2008، ص40). وتعرف كذلك على أنها "عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الاستراتيجية وخطط تحقيق وتوظيف الامكانيات والموارد المتاحة للمنظمة بما يحقق أهدافها مع متغيرات البيئة التي تتواجد بداخلها أو المحيطة بها" (أبو العنين: 1994، ص27)

تعرف الاستراتيجية إجرائيا:

ينظر لها على أنها تنسيق واستعمال كافة القوى المادية والتكنولوجية والمعرفية والنفسية والاجتماعية التي تمتلكها المنظمة ضمن مخطط منظم بهدف تحقيق المصلحة العامة للأفراد والجماعات.

يستفاد من التعريفات السابقة حول مفهوم الاستراتيجية الآتي:

- ينظر إلى الاستراتيجية أنها أنشطة وخطط المؤسسة التي تم تنظيمها بطريقة تضمن تحقيق درجة الانسجام بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية وطرق تحقيق الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية والموارد المالية والبشرية والإمكانات المتاحة لهذه المؤسسة.
- مجموعة التصرفات أو القرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة
- تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ومن ثم رسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها، وذلك بهدف إيجاد قرارات استراتيجية مؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

مصطلح التخطيط الاستراتيجية اصطلاحا:

ينظر إليه على أنه "عملية تحديد المنظمة لاستراتيجيتها واتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية، يمكن أن يتسع المفهوم أيضا إلى آليات التحكم لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية". (نعيم إبراهيم الظاهر: 2009، ص75). كما ينظر إليه على أنه "القدرة على التوقع

والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية" (فيضل القحطاني: 2010، ص، 80).

التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه الجهد المنظم لصناعة القرارات والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرر وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين في أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط بالمنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

يستفاد من التعريفات السابقة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي الآتي:

- عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المنظمة واستخدام الموارد أو تطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- أسلوب تنتقل من خلاله المنظمة إلى وضع أفضل في المستقبل من خلال تحقيق غايات وأهداف جديدة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

7- منهجية الدراسة:

7-1 منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي:

يعتبر الأسلوب الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية كما أن هذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة موضع الدراسة فحسب بل يركز في جمع البيانات والمعلومات على ظاهرة الدراسة وتنظيمها وتصنيفها والتعبير عنها كمياً وكيفياً وذلك بغرض دراسة العلاقات بين المتغيرات والوصول إلى نتائج يمكن أن تساهم في معالجة مشكلة الدراسة. يعرفه الدكتور (عبد الرحمان بدوي) المنهج الوصفي التحليلي على أنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة". (بوريب طارق، 2015، ص 97)

7-2 عينة الدراسة (العينة الحصصية):

يختار الباحث هذا النوع من العينات لتحقيق غرض، بحيث يقدر حاجته من المعلومات، ويقوم باختيار عينة الدراسة اختياراً حراً، على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة من خلال توافر البيانات اللازمة للباحث في أفراد هذه العينة، أي أن هذا النوع من العينات لا يكون ممثلاً لأحد بل توفر للباحث البيانات اللازمة لدراسته. (رجاء وحيد دويدري، 2000، ص 315)

7-3 تقنيات الدراسات (الاستبيان):

الاستبيان هو أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث، وتعد الاستمارة بواسطة بين الباحث والمبحوث، وغالباً ما يلجأ الباحث لأسلوب الاستمارة لجمع المعلومات عندما يتعلق الأمر ببيانات لها ارتباط بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم نحو موضوع محدد مسبقاً، وكذلك كل الحالات التي لا يمكن جمع معلومات عنها عن طريق الملاحظة، كما أنها تستعمل في المقابلات أحياناً، أنها تنتشر في الاستطلاعات التي لا يواجه فيها الباحث المبحوث مباشرة. (إبراهيم أبراش، 2009، ص 269).

8- حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار تليجي بالأغواط.
- **الحدود المكانية:** يقتصر البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار تليجي بالأغواط تبعاً لعدد كلياتها.

- **الحدود الزمنية:** خلال الموسم الجامعي 2020/2019.

المقاربة السيكلوجية للموضوع:

في إطار التخطيط الاستراتيجي يتم تطوير مجموعة من التكتيكات الخاصة بالمساعدة في تحليل بيئة المنظمة، وتعمل نتائج التحليل كتنغذية للتخطيط الاستراتيجي، ومن أفضل التكتيكات الشائعة S W O T analysés، أو ما يعرف بتحليل سووت الذي يقوم على تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

عرف هذا الأسلوب على أنه: "تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف التي تتواجد بداخل المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة الخارجية لها، مع العمل على الحد أو التقليل من كل نقاط الضعف والسعي إلى تقوية نقاط القوة التي تمنحها البيئة الداخلية والعمل على ذات المنوال من الحد أو التقليل أن يمكن من التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة مع السعي الحثيث إلى مضاعفة استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة" (Wright, et ...al, 1998 : p77).

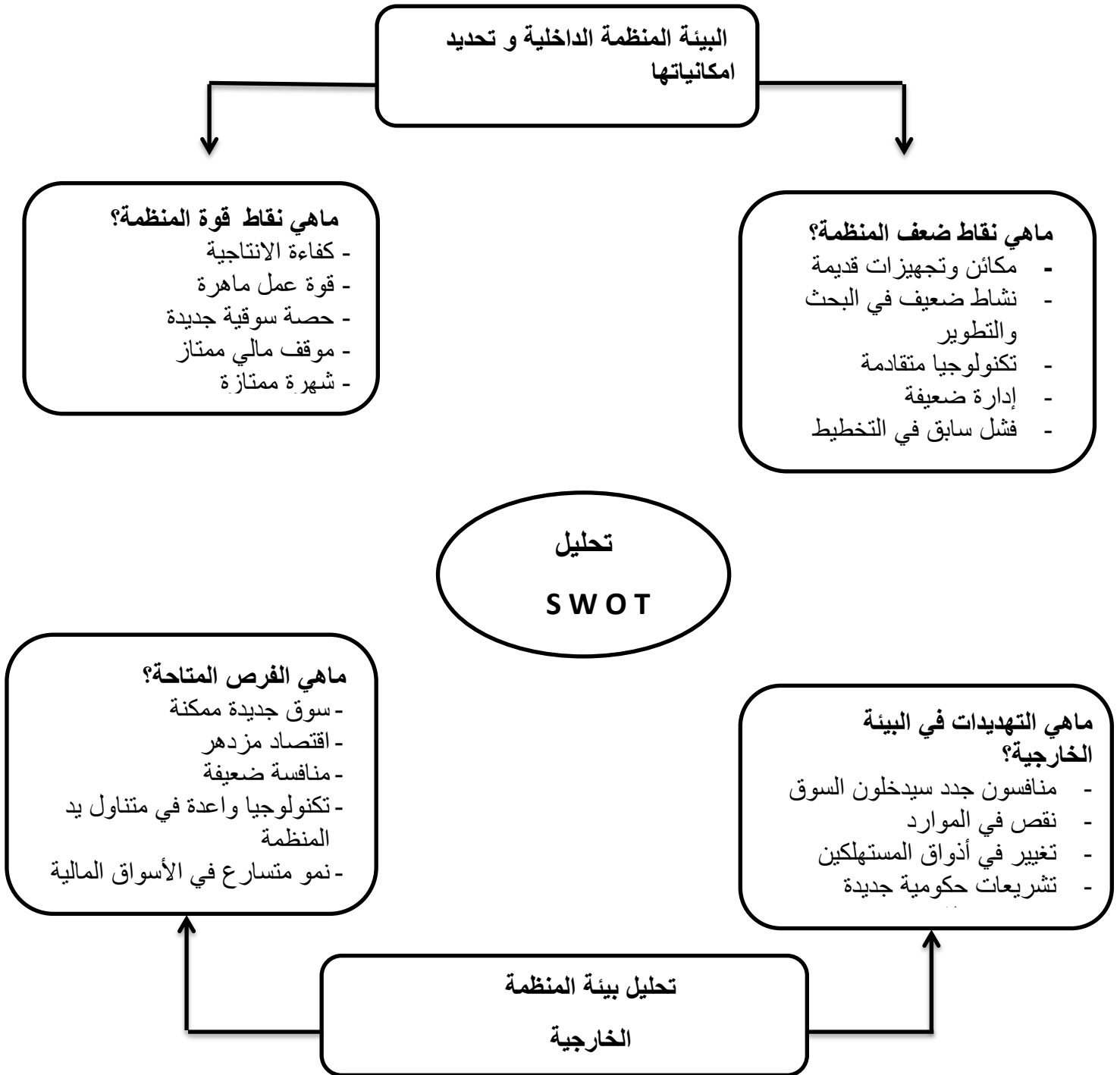
أما Davies فقد وصف تحليل (S W O T)، بأنه " أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يقوم بتفحص ظروف البيئة المتغيرة، التي تفرضها البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية. هذا وإن تحليل (S W O T) يقوم على أساس افتراض أن الاستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط القوة والفرص، وتعمل على التقليل من أثر نقاط الضعف والتهديدات. (Davies, 1998, p51)

إن الهدف من عملية تحليل (S W O T) هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها الخارجية، كما أنه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية (Row, et al, 1994, p170). ولغرض أن لا يكون هذا التحليل مجردا ومكلفا للمنظمة. (ظاهر محسن منصور الغالبي، 2015، ص99)

من عيوب استخدام التحليل البيئي (S W O T) أنه يعتمد بصورة كبيرة على دراية الشخص وإدراكه الكامل للمنظمة، كما أن القائم بالتحليل قد يكون لديه اتجاه غير موضوعي بالنسبة لبعض القضايا المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا كله قد يؤدي إلى عدم الدقة في النتائج.

(زكريا محمد زكريا هيبه، 2011، ص124)

الشكل رقم (1): يمثل تحليل SWOT بالأمثلة:



المصدر: (زكريا محمد زكريا هبية: 2011، ص124)

12. تصميم الدراسة:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى ستة فصول:

- الفصل الأول: خصص لعرض مكونات البحث المنهجية والفكرية إذ إحتوى على العناصر الآتية:
- مقدمة .
- التساؤل الرئيسي والأسئلة الجزئية للدراسة.
- الفرضية العامة والفرضيات الجزئية للدراسة.
- أسباب الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- مفاهيم الدراسة.
- منهج الدراسة.
- عينة الدراسة.
- تقنيات الدراسة.
- تحديد مجال الدراسة البشري والمكاني والزمني.
- تحديد المقاربة السيكلوجية للموضوع.

الفصل الثاني: خصص لاستعراض الدراسات السابقة للموضوع من حيث:

- استعراض الهدف الأساسي لكل دراسة.
- استعراض التساؤل الرئيسي والأسئلة الجزئية لكل دراسة.
- استعراض الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية لكل دراسة.
- الوقوف على طبيعة المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات لكل دراسة.
- الوقوف على طبيعة المجال المكاني والزمني لكل دراسة.
- استعراض مجمل النتائج التي توصلت إليها كل دراسة.
- استعراض نقاط الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في كل من الأوجه الفكرية والمنهجية ونتائج الدراسة.
- استعراض أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الدراسة الحالية من الأوجه الفكرية والمنهجية.

الفصل الثالث: خصص لاستعراض ماهية الجامعة من حيث:

- مفهوم الجامعة ووظائفها.
- مكونات النسق الجامعي.

- أهداف وأهمية الجامعة.
 - خصائص الجامعة.
 - المصادر الرئيسية لتمويل الجامعة.
 - الاستقلالية الإدارية، المالية والبيداغوجية للمؤسسة الجامعية.
 - العلاقة بين الجامعة والمجتمع.
- الفصل الرابع: فقد خصص لاستعراض ماهية التخطيط الاستراتيجي من حيث:**

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
 - أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه.
 - مزايا التخطيط الاستراتيجي.
 - معوقات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها.
 - مستويات التخطيط الاستراتيجي.
 - مراحل التخطيط الاستراتيجي.
 - نماذج التخطيط الاستراتيجي.
 - متطلبات التخطيط الاستراتيجي.
 - العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي ومقوماته.
 - العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي.
- الفصل الخامس: خصص لاستعراض التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الجزائرية من حيث:**

- نشأة وتطور الجامعة الجزائرية.
- دوافع الاصلاح في النظام الجديد ل.م.د.
- نبذة حول نظام ل.م.د من المنظور الاوروبي والجزائري.
- أهداف تطبيق نظام ل.م.د من المنظور الاوروبي والجزائري.
- الاجراءات المرافقة لتطبيق نظام ل.م.د في الجزائر.
- هيكلية نظام ل.م.د.
- ايجابيات وسلبيات تطبيق نظام ل.م.د في الجزائر.

الفصل السادس: خصص لاستعراض جوانب الدراسة الميدانية من حيث:

- المجال الزمني والبشري والمكاني والزمني للدراسة
- عينة الدراسة.
- حجم الدراسة.
- أدوات الدراسة.

- منهج الدراسة.
- أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة.
- عرض بيانات الدراسة.
- عرض نتائج الدراسة.
- عرض فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة.
- المقترحات
- الخاتمة.

محتويات الفصل:

- الدراسة الأولى: عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ: واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، (ماجستير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007/2006.
- الدراسة الثانية: سعادو أسماء، التصورات الاجتماعية للطلبة الجامعيين لصعوبات تطبيق نظام LMD في الجامعة الجزائرية، (رسالة ماجستير منشورة) في علم النفس الاجتماعي، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2009:
- الدراسة الثالثة: مساك أمينة، تأثير سياسة التعليم العالي على علاقة الجامعة بالمجتمع الجزائري (دراسة تحليلية تقييمية لنظام التعليم العالي في المجتمع الجزائري) ، رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- الدراسة الرابعة: بوعيسى عفاف، نظام ل.م.د بين المشروع الرسمي وواقعه في الجامعة الجزائرية، (دكتوراه منشورة) في علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر 2019/2018.
- الدراسة الخامسة: بن عويذة نجوى: التعليم العالي في الجزائر بين واقع الإصلاحات ومتطلبات التنمية البشرية، (دكتوراه منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، فرحات عباس، الجزائر، 2019/2018.
- التعليق على الدراسات السابقة قياسا لدراستنا الحالية بالنظر إلى المتغير الأول من حيث: الهدف، المعالجة المنهجية، النتائج.
 - درجة الاستفادة من الدراسات السابقة في دراستنا الحالية.

تمهيد:

تلعب الدراسات السابقة دورا مهما في معرفة المناهج والأدوات والنتائج التي توصلت إليها، كما تمكن الباحث من ربط بحثه بدراسات سابقة ومعرفة الجوانب التي يستفيد منها، خاصة من حيث صياغة الفروض وضبط المفاهيم، حيث أن كثير من الدراسات النظرية نقطة بداية للبحوث اللاحقة. كما تمكن من تجنب الصعوبات التي واجهها غيره في البحث، وفيما يلي سنوجز أهم الدراسات المشابهة التي تناولت موضوع البحث الحالي أو أحد متغيراته والتي ساهمت كثيرا في بلورته .

نشير أن تناولنا العلمي للدراسات السابقة كان على الشكل الآتي:

- استعراض الهدف الأساسي لكل دراسة.
- استعراض التساؤل الرئيسي والأسئلة الجزئية لكل دراسة.
- استعراض الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية لكل دراسة.
- الوقوف على طبيعة المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات لكل دراسة.
- الوقوف على طبيعة المجال المكاني والزمني لكل دراسة.
- استعراض مجمل النتائج التي توصلت إليها كل دراسة.

وفي الأخير:

- استعراض نقاط الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسات والدراسة الحالية فيما سبق من النقاط الآتفة الذكر.
- استعراض درجة الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في بناء دراستنا الحالية في كل من الجوانب الفكرية والمنهجية.

الدراسة الأولى: عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ: واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، (ماجستير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007/2006.

هدف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الجزئية التالية:

التساؤل الرئيسي للدراسة تمحور حول:

- ما واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة؟.

الاسئلة الجزئية للدراسة تمحورت حول:

- ما مدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي فيها؟.
- ما مدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية.
- ما مدى توفر الهيكل التنظيمي للكلية بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي فيها؟.
- ما مدى كفاءة الموارد البشرية ففي عملية التخطيط الاستراتيجي؟.
- ما مدى توافر الموارد المالية في الكلية لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي؟.

فرضيات الدراسة تحددت في:

الفرضية العامة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات العاملين أفراد العينة تعزى إلى كل من متغير مكان العمل، الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي النوع، وسنوات الخدمة.

الفرضيات الجزئية للدراسة تحددت في:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة تعزى إلى متغير مكان العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة تعزى إلى متغير الموقع الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة تعزى إلى متغير النوع.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

حدود الدراسة البشرية والزمانية تحددت في العمداء النواب، رؤساء الأقسام بخصوص الحدود البشرية في حين تحددت الحدود الزمانية في الموسم الجامعي 2006/2007.

لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما قام بتصميم استبانة مكونة من 60 فقرة تم توزيعها على مجتمع الدراسة (الحصر الشامل) المتمثل في عمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في الكليات التقنية في محافظة غزة والبالغ عددهم 86 عضوا ولقد كانت استجاباتهم كلية.

المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة تحددت في استخدام برنامج SPSS

نتائج الدراسة تحددت في:

- أن نسبة 77.34% من الذين أجريت عليهم الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى استخدام إدارة الكلية للتخطيط الاستراتيجي.
- بينت الدراسة أن نسبة 71.46% من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية.
- بينت الدراسة أن بسبة 70.21% من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى توفر الهيكل التنظيمي الجيد في الكلية بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي فيها.
- بينت الدراسة أن بسبة 71.27% من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى توفر كفاءة في الموارد البشرية بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.
- بينت الدراسة أن بسبة 71.23% من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى توافر الموارد المالية في الكلية بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.
- كشفت الدراسة أن الكليات الأهلية والخاصة تتميز عن الكليات التقنية في عملية التخطيط الاستراتيجي في معظم مجالات الدراسة وذلك لاستقلال إدارة الكليات الأهلية والخاصة وسعيها لتوفير دعم مالي وبشري وإعانة الدول المانحة لها أكثر من الكليات الحكومية.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة يعزى لمتغير الموقع الوظيفي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة يعزى لمتغير النوع.
 - أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة يعزى لاسم الكلية.
 - أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة يعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- الدراسة الثانية: سعادو أسماء، التصورات الاجتماعية للطلبة الجامعيين لصعوبات تطبيق نظام LMD في الجامعة الجزائرية،** (رسالة ماجستير منشورة) في علم النفس الاجتماعي، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2009.
- هدف الدراسة:**

- سعت الدراسة إلى معرفة النظام (LMD) الليسانس / الماستر / الدكتوراه (الذي تبنته الجامعة الجزائرية كأحد الإصلاحات التي انتهجتها والذي هو في حقيقة الأمر نظام أجنبي (أنجلو ساكسوني)، وكيف قننت وزارة التعليم العالي هذا النظام مما يجعله يستجيب لمتطلبات البيئة الجديدة، حسب وجهة نظر الطلبة من خلال وسيلة البحث المعتمدة .
- كذلك محاولة معرفة إلى أي مدى استجاب هذا النظام للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري من خلال ارتباطه بعالم الشغل حسب تصورات الطلبة.
- المساهمة في إعلام الطلبة بمحتويات هذا النظام وإزاحة بعض الغموض حوله.
- معرفة الصعوبات التي تواجه نظام ل.م.د LMD لوضع استراتيجيات لتخطي النقائص من خلال جمع تصورات الطلبة باعتبارهم الفئة والطرف الأهم في هذا النظام وتحديد مواقفهم ورأيهم حول نظام LMD ، واتخاذ الخطوات اللازمة لتدارك الضعف وتجاوز الصعوبات، حسب ما تسفر عنه نتائج الدراسة.

التساؤل الرئيسي للدراسة تمحور حول:

ما طبيعة الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام ل.م.د LMD في الجامعة الجزائرية حسب التصورات الاجتماعية للطلبة المتمدرسين في هذا النظام؟.

الاسئلة الجزئية للدراسة تحددت في:

- يعتبر نقص الإعلام حول ماهية نظام ل.م.د LMD أولى الصعوبات التي يواجهها الطلبة حسب تصوراتهم الاجتماعية في التأقلم مع هذا المعطى الجديد. فما درجة توفر هذا المتغير في مجال الدراسة؟..
- تعتبر برامج التكوين المقترحة ضمن النظام الجديد ثاني الصعوبات التي يواجهها الطلبة حسب تصوراتهم الاجتماعية في التأقلم مع هذا المعطى الجديد. فما درجة توفر هذا المتغير في مجال الدراسة؟.

- يعتبر عدم تحكم الأساتذة في متطلبات نظام ل.م.د LMD ثالث الصعوبات بالنسبة للطلبة حسب تصوراتهم الاجتماعية. فما درجة توفر هذا المتغير في مجال الدراسة؟.
- يعتبر عدم وجود علاقة بين مضامين التكوين وعالم الشغل الصعوبة الرابعة بالنسبة لطلبة نظام ل.م.د LMD حسب تصوراتهم الاجتماعية. فما درجة توفر هذا المتغير في مجال الدراسة؟.

الفرضيات:

الفرضية العامة تحوت حول:

- هناك صعوبات تواجه تطبيق النظام الإصلاحي الجديد ل.م.د LMD حسب التصورات الاجتماعية لطلبة نظام (ل.م.د).

الفرضيات الجزئية للدراسة تحددت في:

- يعتبر نقص الإعلام حول ماهية نظام ل.م.د LMD أولى الصعوبات بالنسبة للطلبة حسب تصوراتهم الاجتماعية في التأقلم مع هذا المعطى الجديد.
- تعتبر برامج التكوين المقترحة ضمن النظام الجديد ثاني الصعوبات لطلبة نظام ل.م.د LMD حسب تصوراتهم الاجتماعية في التأقلم مع هذا المعطى الجديد.
- يعتبر عدم تحكم الأساتذة في نظام ل.م.د LMD ثالث الصعوبات بالنسبة للطلبة حسب تصوراتهم الاجتماعية في التأقلم مع هذا المعطى الجديد.
- يعتبر عدم وجود علاقة بين مضامين التكوين وعالم الشغل الصعوبة الرابعة بالنسبة لطلبة نظام ل.م.د LMD حسب تصوراتهم الاجتماعية في التأقلم مع هذا المعطى الجديد.

منهج الدراسة:

- لقد تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الاحصائي.

عينة الدراسة:

- تم استخدام خلال هذه الدراسة العينة الاستطلاعية بطريقة مقصودة، حيث تم اختبار طلبة يتابعون الدراسة في نظام ل.م.د LMD بغض النظر عن الجنس أو العمر، حيث كان الاختبار عشوائي بين طلبة LMD علوم إنسانية واجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي وكان العدد الإجمالي 25 طالب في حين تم استرجاع 24 استبيان فقط وبالتالي كان عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية 24 طالب.

أدوات الدراسة:

- تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على الملاحظة والاستمارة والمقابلة كوسائل لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- الهدف المتمثل في تحضير الطلبة إلى عالم الشغل لا يمكن تحقيقه نظرا لعدم توفر الاتفاقيات بين الجامعة و المؤسسة المستخدمة بما يمكن الطالب من القيام بالتربصات الميدانية التي يتطلبها هذا النوع من التكوين.
- يأتي نظام ل.م.د كاستجابة لمطالب سوق العمل المباشر والذي ينبع من احتياجات المؤسسات، وبما أن هذه الأخيرة غير متوفرة في الأساس فإنه يصعب اقتراح تخصصات في ظل معطيات سوق مؤسساتي متدهور.
- يتطلب نظام ل.م.د قيام الأساتذة بالمرافقة البيداغوجية لمجموعة من الطلبة خارج الجامعة، للتمكن من التعامل المباشر مع الميدان وتكوين فكرة حول مشروع الطالب المستقبلي، غير أن المتابعة البيداغوجية غير متوفرة لحد الساعة على الرغم من مرور هذا النظام التعليمي الجامعي إلى مرحلته الثانية المسماة الماستر، نظرا لعدم توفر العدد الكافي من المؤطرين لهذه العملية، وعدم توفر النصوص القانونية المحفزة أي التعويض المالي لهذا العمل البيداغوجي والأساسي لنظام ل.م.د.
- يتطلب التكوين المعتمد وفق النظام الجديد على الكثير من الوسائل الضرورية منها :جهاز الإعلام الآلي لكل طالب حسب ما تنص عليه إجراءات التكوين وفق نظام LMD ،غير أن هذا المعطى بالأساس غير متوفر حسب الملاحظات التي قمنا بها في الجامعة، بالإضافة إلى تكوين الطالب في اللغات الأجنبية، غير أننا نسجل نقصا كبيرا في المؤطرين لهذه اللغات في الجامعة الجزائرية.
- يتطلب التطبيق الصحيح والسليم لمتطلبات النظام الجديد قيام إدارة الجامعة بعقد لقاءات دورية مع الطلبة من أجل تشخيص الصعوبات التي يواجهونها وهو الأمر غير موجود بالأساس.
- يتطلب التطبيق الصحيح والسليم لمتطلبات النظام الجديد قيام إدارة الجامعة بإنشاء خلايا ومصالح لمساعدة الطلبة في فهم ماهية هذا النظام فيما يخص الإعلام و التوجيه والتي هي موجودة إلا أنها غير مفعلة بالشكل الايجابي والفعال.
- يتطلب التطبيق الصحيح والسليم لمتطلبات النظام الجديد قيام إدارة الجامعة بإشراك القطاع المستخدم الخاص منه والعام في برامج التكوين والتشغيل، والتكثيف من التربصات الميدانية وهو أمر غير موجود بالأساس في سياسة الجامعة بالمرّة.
- يتطلب التطبيق الصحيح والسليم لمتطلبات النظام الجديد قيام إدارة الجامعة بضرورة إقامة ملتقيات وطنية، من أجل شرح ماهية ومتطلبات هذا النظام الجديد، أمر إن وجد فهو من باب الاستهلاك الذاتي الذي يخدم أهداف أعضاء هيئة التدريس فيما يخصهم في جانب الترقية المهنية وخدمة السيرة الذاتية لهم دون أن يكون لها أثر في تقوية الجانب التوجيهي أو التثقيفي حول ماهية هذا النظام الذي فرض حتما على الجميع دون الالتفاف إلى آرائهم أو حتى تسجيل معاناتهم بعد التطبيق القسري له في الميدان.

الدراسة الثالثة: مساك أمينة، تأثير سياسة التعليم العالي على علاقة الجامعة بالمجتمع الجزائري (دراسة تحليلية تقييمية لنظام التعليم العالي في المجتمع الجزائري) ، (رسالة دكتوراه منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

هدف الدراسة:

من بين أهم أهداف هذه الدراسة:

- إعطاء نظرة عامة عن الجامعة وما يتعلّق بها من وظائف وأهداف، وتقديم منظور تحليلي لواقعها في إطار تشكيلة من المتغيرات والتحديات من خلال التعرف على واقع التعليم العالي في الجزائر، أهدافه وسياسته.
- تسليط الضوء على خصوصية الجامعة الجزائرية وكشف الحقائق الاجتماعية لمحاولة تشخيص العلاقة بينهما، حتى لا تكون هناك قطيعة باعتبار الجامعة أولى المؤسسات الفاعلة المتأثرة بالتغيرات السريعة التي يعرفها مجتمعنا من خلال علاقتها المتبادلة في إطار عملية التفاعل.
- التطرق إلى التعليم الجامعي في المجتمع الجزائري من حيث نشأته، تطوره، أهدافه، موارده، خصائصه، سياسته، والصعوبات التي تواجهه، ثم محاولة الخروج ببعض الاقتراحات المساعدة على تحسين العملية التعليمية حتى تسير المحيط الخارجي وتستجيب لسوق العمل.
- خدمة لهذا المسعى كان السؤال الرئيسي للدراسة على الشكل التالي:

- ما هو دور الجامعة الجزائرية في المجال السياسي والاقتصادي الجديد ، وبصورة عامة ضمن مشروع المجتمع الذي ترتسم معالمه حاليا؟.

الأسئلة الفرعية للدراسة كانت على المنوال التالي:

- ما هي مكانة الجامعة في المجتمع الجزائري وما يمثل المجتمع لها؟.
- هل يعكس محتوى مشروع الجامعة الجزائرية الصورة المجسدة في المجتمع؟.
- هل يشكل البحث العلمي وظيفة أساسية من وظائف الجامعة الجزائرية؟.
- هل يشكل التنظيم الرسمي لهذه الوظيفة أداة تطوير أم عائقا أمام الجامعة؟.
- هل يعكس المشروع الرسمي للجامعة الجزائرية وظيفتها في علاقتها بسوق العمل؟.
- إلى أي مدى يمكن لسياسة التعليم العالي في الجزائر أن تحدد موقع الجامعة في سياق متغيرات المحيط الخارجي؟.

- إلى أي مدى ينسجم هذا الطرح مع النماذج العالمية؟.

فرضيات الدراسة تحددت في النقاط التالية:

الفرضية العامة للدراسة:

- للجامعة الجزائرية دور في المجال السياسي والاقتصادي الجديد ، وبصورة عامة ضمن مشروع المجتمع الذي ترتسم معالمه حاليا.

فرضيات الدراسة الجزئية تحدد في النقاط التالية:

- عدم وضوح سياسة التعليم العالي من المنظور الرسمي لدور الجامعة ينعكس على مسايرتها للمحيط الخارجي، مما يؤثر في تمثّل المجتمع لها.
- يحدد النمط البيروقراطي للنظام الجامعي مدى فعالية وظيفة البحث العلمي في علاقة الجامعة مع محيطها.
- ينعكس عدم إدراج التغير الخارجي للجامعة في سياسة التعليم العالي على مدى استجابتها لسوق العمل.
- تأثر الجامعة الجزائرية بالتغيرات الخارجية العالمية يحدد نمطا جديدا ينعكس على مشروعها التكويني والعلمي.

منهج الدراسة:

- اعتمدت الدراسة المنهج النسقي التحليلي الذي يقف عند شبكة من المتغيرات ويربط بينها وعلى منهج تحليل المحتوى الكمي والكيفي.

أدوات الدراسة:

- لقد تم توزيع الاستمارة التجريبية على 70 أستاذ من كلية العلوم السياسية والإعلام بجامعة الجزائر (15 استمارة) في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الجزائر. (18 استمارة) في كلية اللغات وعلوم الإعلام والاتصال بالمركز الجامعي "يحيى فارس" بالمدينة. (17 استمارة) على أساتذة من جامعة ابن باديس بمستغانم من مختلف التخصصات (20) استمارة، و ما كانت الإجابات منسجمة في عمومها ، تم اعتماد الاستمارة النهائية في جامعة البلدة . على اعتبار أن جامعة البلدة تشتمل على العديد من التخصصات الموجودة في جامعات أخرى، كما أن الأساتذة الذين يدرسون بها قادمون من شتى أنحاء المجتمع الجزائري مما يجعلهم يمثلون مختلف الثقافات الفرعية المتواجدة به مما يخولهم امتلاك فكرة عن النسق الجامعي ككل .

عينة الدراسة:

- لقد تم اختيار العينة العشوائية العنقودية نظرا لأن الوحدات الممثلة للمجتمع الأصلي موجودة على شكل تجمعات متشابهة إلى حد كبير بالنسبة للخاصية المراد دراستها والمتمثلة في هذه الحالة في الجامعات، و من ثمة كلياتها "التي تكون عناقيد، ويحتوي كل عنقود منها على عدد من عناصر المجتمع 177أصلية التي غالبا ما تكون متجانسة.

تقنيات جمع البيانات والتي تحددت في:

- قراءة ما كتب حول الموضوع.

- الاستماع لما يقوله الفاعلون الاجتماعيون حول تطبيقاتهم الخاصة من أجل الاستئناس مع التطبيقات المحللة، من خلال مقابلات خاصة . التحضير التدريجي للإشكالية، والاستمارة النظرية التي ستعتمد على 89 مبحث فيما بعد كأساس الخطوة التالية المتمثلة في تشكيل الاستمارة، وكذا المقابلة.
- الحضور والمشاركة بتدخلات في ملتقيات وطنية ودولية حول الموضوع.
- الملاحظة: للملاحظة علاقة مع الدراسة الاستطلاعية من خلال الـ "تواجد في مكان الموضوع، والاستماع.
- المشاركة: وفي كل الأحوال فهي تفرض مدة في الميدان مكان موضوع الدراسة مستجد من حيث الدراسة الميدانية في الجامعة الجزائرية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتنوع وظائف الجامعات حسب اهتماماتها بما يوافق طبيعة المجتمعات التي تنتمي إليها ونوعية سياساتها التعليمية والاقتصادية والسياسية.
 - إن طبيعة العلاقة بين الجامعة والمحيط الذي تنتمي إليه يعبر في الوقت ذاته عن طبيعة الجامعة و ذلك المحيط.
 - تعرف الجامعات العربية تحديات كبيرة تقف أمام تقدمها واعتبارها مكانا لتقدم المجتمع وتطويره . و تواجه عقبات تتعدد أسبابها من السياسات القومية المعتمدة، إلى نوعية القيادات التقليدية، التي لا تسعى إلى التجديد والابتكار حفاظا منها على المكاسب التي تحصلت عليها.
 - تدخل التمثيلات الاجتماعية في إطار دراسة التفكير اليومي، و تشكل السيرورة التي يعيد الأشخاص من خلالها بناء الواقع وإعطائه معنى، منتجين معرفة اجتماعية تؤثر على طبيعة العلاقات بين الأشخاص والجماعات وطبيعة النظرة حول المؤسسات.
 - مكانة الجامعة تتحدد من خلال الدور الذي تقوم به . فإذا لم تقوم بالدور المنوط بها من خلال مواردها البشرية والمادية و برامجها ... فإن ستتأثر حتما بطريقة سلبية على المكانة التي تحتلها في المجتمع.
- الدراسة الرابعة:** بوعيسى عفاف، نظام ل.م.د بين المشروع الرسمي وواقعه في الجامعة الجزائرية، دكتوراه منشورة في علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر 2019/2018.

هدف الدراسة: تحدد في

- تسليط الضوء على الهندسة التعليمية التعليمية الجديدة التي جاء بها نظام ل.م.د، وأسباب تبنيها وكيف تم تكييفها مع خصائص الجامعة الجزائرية، وكذا الصعوبات والمشاكل التي واجهتها، ومحاولة الخروج ببعض المقترحات التي من شأنها المساهمة في تحسين العملية التعليمية التعليمية حتى تسير المحيط الخارجي وسوق العمل.

التساؤل الرئيسي للدراسة تمحور حول:

- هل تطبيق نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية تعبر عما هو في المشروع الرسمي؟.

الاسئلة الجزئية للدراسة تحددت في:

- هل البرامج التعليمية المستحدثة في الجامعة الجزائرية ساهم في الرفع من مستوى العملية التعليمية؟.
- هل ساهم نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية في ترقية البحث العلمي؟.
- هل ساهمت عملية الوصاية في تحسين العلاقة البيداغوجية بين الأستاذ والطالب؟.
- هل حقق نظام ل.م.د في تدويل الشهادات الجامعية؟.

فرضيات الدراسة تحددت في:

الفرضية العامة للدراسة:

- تطبيق نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية يعبر عما هو في المشروع الرسمي.

الفرضيات الجزئية للدراسة تحددت في الآتي:

- الاختلال في تطبيق البرامج التعليمية المستحدثة في نظام ل.م.د.د ينعكس سلبا على مستوى التكوين وبالتالي انعزال الجامعة عن المجتمع.
- ساهم نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية في ترقية البحث العلمي.
- غياب ممارسة عملية الوصاية ساهم سلبا على العلاقة البيداغوجية بين الأستاذ والطالب.
- الطلب على حاملي الشهادات يحدد موقع الشهادة الجامعية الجزائرية وطنيا ودوليا.

أدوات البحث:

- تمت معالجة الموضوع من خلال اعتماد طريقتين مختلفتين وعينة من الأساتذة وزعت عليها الاستبيانات وكذا مدونة corpus المكونة من 11 حالة من صنف عمداء، نواب العمداء، ورؤساء المخبر.

العينة:

- تم الاعتماد على العينة العشوائية العنقودية وبلغ عددها 728 أستاذ.

المنهج:

- تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي إضافة إلى منهج تحليل المحتوى للمقابلات.

نتائج الدراسة: أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- البرامج التعليمية المسطرة لم تتغير بل ما تغير هو فقط ظهور تسميات جديدة لتخصصات ومقاييس وبمحتويات قديمة مما جعلها غير مناسبة لمتطلبات المرحلة الحالية وطنيا ودوليا مما يجعل تكوين الطالب غير مواكب لما تتطلبه المؤسسات الاقتصادية بالخصوص ويصبح في نظرها ضعيف.

- البحث العلمي في الجامعة الجزائرية لا يزال أكاديميا ولم تستطع الجامعة الانفتاح على محيطها الخارجي ذلك أن نتائجه حبيسة أدراج المكتبات من جهة ومن جهة أخرى يستخدم لأغراض شخصية من أجل الترقية أو التوظيف لا غير.
- نظام المتابعة البيداغوجية غير موجود بالأساس حاليا في الجامعة الجزائرية بل بقيت مجرد قوانين بالرغم من أهميتها في الرفع من مستوى تكوين الطالب الجامعي.
- مشكل التوافق بين ما تنتجه الجامعة الجزائرية اليوم من مخرجات يعكس ارتباطها السلبي مع متطلبات السوق وبالتالي يعطي الصورة الحقيقية لقيمتها وطنيا ودوليا.

الدراسة الخامسة: بن عويدة نجوى: التعليم العالي في الجزائر بين واقع الإصلاحات ومتطلبات التنمية البشرية، (دكتوراه منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، فرحات عباس، الجزائر، 2018/2019.

هدف الدراسة: هو:

- تسليط الضوء على واقع الإصلاحات الجديدة التي جاء بها النظام الإصلاحي الجديد المعروف باسم نظام ل.م.د. ودوره في الاستجابة لمتطلبات التنمية البشرية.
- معرفة دور التعليم العالي في تحقيق النمو الاقتصادي وتوزيع الدخل بين الأفراد.
- معرفة دور التعليم العالي في تعزيز بعد الصحة للجميع.
- معرفة دور التعليم العالي في تحسين مستوى المعيشة للجميع.
- معرفة درجة مساهمة التعليم العالي في الجزائر في تحقيق مبدأ المساواة في حق العلم للجنسين.
- معرفة واقع الانفاق على التعليم العالي في الجزائر.
- معرفة درجة الموائمة بين متطلبات سوق العمل ومحتوى الإصلاحات الجديدة التي جاء بها نظام ل.م.د.

خدمة لهذا المسعى كان السؤال الرئيسي للدراسة على الشكل التالي:

- ما هو واقع التعليم العالي في الجزائر في ظل إصلاحات القطاع ومتطلبات التنمية المستدامة؟.

الأسئلة الجزئية للدراسة جاءت على المنوال التالي:

- ما هو واقع تطبيق نظام ل.م.د في الجزائر؟.
- ما هي حالة التنمية البشرية في الجزائر من خلال مؤشرات البرنامج الانمائي للأمم المتحدة؟.
- ما هو دور التعليم العالي في تحقيق التنمية البشرية في الجزائر؟.
- ما هو دور سياسات التنمية البشرية في توسيع التعليم العالي في الجزائر؟.
- ما هو واقع سياسات الانفاق، والموائمة مع السوق، واعتماد الأساليب الحديثة في الإدارة في التعليم العالي الجزائري؟.

فرضيات الدراسة: تحددت كالتالي:

الفرضية العامة للدراسة جاءت على المنوال التالي:

- يساهم الواقع الحالي للتعليم العالي في الجزائر في ظل اصلاحات القطاع في الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.

الفرضية الجزئية للدراسة جاءت على المنوال التالي:

- اصطدم تطبيق نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية بمجموعة من العوائق أدت إلى بروز مجموعة من الاختلالات في منظومة التعليم العالي.
- تشهد التنمية البشرية في الجزائر تحسنا ملحوظا من خلال مؤشرات البرنامج الانمائي للأمم المتحدة.
- يساهم التعليم العالي في الجزائر جزئيا في تحقيق التنمية البشرية من خلال المشاركة في النمو وتوزيع الدخل وتعزيز بعد الصحة وبعد التعليم للأفراد على مدى الحياة للجميع.
- تساهم سياسات التنمية البشرية في توسيع التعليم العالي في الجزائر من خلال اتاحة الفرصة للجميع في التعلم بغض النظر عن طبيعة الجنس، كما تساهم في انصاف الفقراء فيه.
- تعتبر سياسات الانفاق، والموائمة مع السوق غير مناسبة، واعتماد الأساليب الحديثة في الإدارة في التعليم العالي الجزائري لا يزال بعيد المنال على الأقل في الوقت الحاضر.

عينة الدراسة:

- تم الاعتماد على عينة المسح الشامل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

المنهج:

- تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على مجموعة من المناهج والتي تحددت في كل من المنهج الوصفي، المنهج الاحصائي، والمنهج التحليلي.

أدوات الدراسة تحددت في كل من:

- التقارير الوطنية والدولية حول الموضوع.
- الدراسات الأكاديمية والمقالات العلمية.
- النشرات الاحصائية.
- المواقع الالكترونية لهيئات وطنية ودولية.
- الجرائد الرسمية.
- الجرائد الوطنية.

الحدود المكانية والزمانية للدراسة تحددت كما يلي:

- الحدود المكانية: جامعة سطيف.
- الحدود الزمانية 2017/2007.

نتائج الدراسة:

- اصطدم تطبيق نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية بمجموعة من العوائق أدت إلى بروز مجموعة من الاختلالات في منظومة التعليم العالي.
- تشهد التنمية البشرية في الجزائر تحسنا ملحوظا من خلال مؤشرات البرنامج الانمائي للأمم المتحدة.
- يساهم التعليم العالي في الجزائر جزئيا في تحقيق التنمية البشرية من خلال المشاركة في النمو وتوزيع الدخل وتعزيز بعد الصحة وبعد التعليم للأفراد على مدى الحياة للجميع.
- تساهم سياسات التنمية البشرية في توسيع التعليم العالي في الجزائر من خلال إتاحة الفرصة للجميع في التعلم بغض النظر عن طبيعة الجنس، كما تساهم في انصاف الفقراء فيه.
- تعتبر سياسات الانفاق، والموائمة مع السوق غير مناسبة، واعتماد الأساليب الحديثة في الإدارة في التعليم العالي الجزائري لا يزال بعيد المنال على الأقل في الوقت الحاضر.

التعليق على الدراسات السابقة قياسا لدراستنا الحالية بالنظر إلى المتغير الأول من حيث: الهدف:

هدف الدراسة الأولى تحدد في:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الجزئية التالية:

هدف الدراسة الثانية تحدد في:

- السعي إلى معرفة النظام (LMD الليسانس / الماستر / الدكتوراه) الذي تبنته الجامعة الجزائرية كأحد الإصلاحات التي انتهجتها والذي هو في حقيقة الأمر نظام أجنبي (أنجلو ساكسوني)، وكيف قننت وزارة التعليم العالي هذا النظام مما يجعله يستجيب لمتطلبات البيئة الجديدة، حسب وجهة نظر الطلبة من خلال وسيلة البحث المعتمدة .
- كذلك محاولة معرفة إلى أي مدى استجاب هذا النظام للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري من خلال ارتباطه بعالم الشغل حسب تصورات الطلبة.
- المساهمة في إعلام الطلبة بمحتويات هذا النظام وإزالة بعض الغموض حوله.
- معرفة الصعوبات التي تواجه نظام ل.م.د LMD لوضع استراتيجيات لتخطي النقائص من خلال جمع تصورات الطلبة باعتبارهم الفئة والطرف الأهم في هذا النظام وتحديد مواقفهم ورأيهم حول نظام LMD ، واتخاذ الخطوات اللازمة لتدارك الضعف وتجاوز الصعوبات، حسب ما تسفر عنه نتائج الدراسة.

هدف الدراسة الثالثة تحدد في:

- إعطاء نظرة عامة عن الجامعة وما يتعلّق بها من وظائف وأهداف، وتقديم منظور تحليلي لواقعها في إطار تشكيلة من المتغيرات والتحديات من خلال التعرف على واقع التعليم العالي في الجزائر، أهدافه وسياسته.

- تسليط الضوء على خصوصية الجامعة الجزائرية وكشف الحقائق الاجتماعية لمحاولة تشخيص العلاقة بينهما، حتى لا تكون هناك قطيعة باعتبار الجامعة أولى المؤسسات الفاعلة المتأثرة بالتغيرات السريعة التي يعرفها مجتمعنا من خلال علاقتهما المتبادلة في إطار عملية التفاعل.
- التطرق إلى التعليم الجامعي في المجتمع الجزائري من حيث نشأته، تطوره، أهدافه، موارده، خصائصه، سياسته، والصعوبات التي تواجهه، ثم محاولة الخروج ببعض الاقتراحات المساعدة على تحسين العملية التعليمية حتى تسير المحيط الخارجي وتستجيب لسوق العمل.

هدف الدراسة الرابعة:

- تسليط الضوء على الهندسة التعليمية التعليمية الجديدة التي جاء بها نظام ل.م.د، وأسباب تبنيها وكيف تم تكييفها مع خصائص الجامعة الجزائرية، وكذا الصعوبات والمشاكل التي واجهتها، ومحاولة الخروج ببعض المقترحات التي من شأنها المساهمة في تحسين العملية التعليمية حتى تسير المحيط الخارجي وسوق العمل.

هدف الدراسة الخامسة تحدد في:

- تسليط الضوء على واقع الإصلاحات الجديدة التي جاء بها النظام الإصلاحي الجديد المعروف باسم نظام ل.م.د. ودوره في الاستجابة لمتطلبات التنمية البشرية.
- معرفة دور التعليم العالي في تحقيق النمو الاقتصادي وتوزيع الدخل بين الأفراد.
- معرفة دور التعليم العالي في تعزيز بعد الصحة للجميع.
- معرفة دور التعليم العالي في تحسين مستوى المعيشة للجميع.
- معرفة درجة مساهمة التعليم العالي في الجزائر في تحقيق مبدأ المساواة في حق العلم للجنسين.
- معرفة واقع الانفاق على التعليم العالي في الجزائر.

معرفة درجة الموائمة بين متطلبات سوق العمل ومحتوى الإصلاحات الجديدة التي جاء بها نظام ل.م.د. بالنظر لمجمل أهداف الدراسات السابقة ودراستنا الحالية نقف على حقيقة واحدة مشتركة، أن كل الدراسات بما فيها دراستنا الحالية تسعى إلى الوقوف على واقع التخطيط الإستراتيجي الممارس داخل المنظومة الجامعية الجزائرية، من خلال استعراض جملة من الإصلاحات الهيكلية والوظيفية التي تعرض لها نظام التعليم العالي في الجزائر بالخصوص في كل من الدراسة الثانية، الثالثة الرابعة والخامسة، ومحاولة الوقوف على درجة التزام مهندسي هذه الإصلاحات بالخصوص في الإصلاح الجديد الذي يعرف بنظام ل.م.د. بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي من حيث تشخيص المشكلة ودراسة المعطيات المحيطة بها من الداخل والخارج والتي تعرف اختصارا بمفهوم التحليل البيئي، ثم القيام بجمع البيانات حولها وتحليلها من أجل صياغة قرارات استراتيجية تعمل في النهاية في تحسين الخدمة التعليمية والتعليمية بالخصوص للطلبة والمساهمة في تنمية وتطوير

المجتمع الذي تتواجد بداخله، ثم العمل في نهاية الأمر على متابعة طرق تطبيق تلك الاصلاحات في الميدان للوقوف على درجة التطابق بين ما تم رسمه لها وبين ما ينجز منها في الميدان لأجل تصحيح وتقويم مجمل الاختلالات التي يمكن أن تظهر في الميدان.

التعليق على الدراسات السابقة قياسا لدراستنا الحالية من حيث المعالجة المنهجية:

- المسجل حول هذه الفكرة أن كل الدراسات استعانت بالمنهج الوصفي التحليلي، وهو ذات المنهج الذي استعانت به دراستنا، لأنه يعمل على رصد الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع في المرحلة الأولى، والعمل في المرحلة الثانية على الوقوف على مكوناتها وحركيتها، للوصول في النهاية إلى استخلاص حقائق مكوناتها الأصلية، تمهيدا لتقديم مقترحات أو حلول بشأنها، من أجل تصحيح مسارها إن كانت سلبية، أو تدعيم مسارها إن كانت ايجابية.
- استخدام هذا المنهج بالضرورة يقتضي الاستعانة بأدوات جمع البيانات الأكثر شمولاً وحصرًا لأعداد كبيرة من مفردات البحث، لإعطاء التمثيل الأكبر، وكذلك لإعطاء المصدقية الأوفر لنتائج الدراسة، والأکید التقنية الأكثر فاعلية للقيام بهذا الدور هو الاستبيان. وهو المسعى الذي انتهجته كل الدراسات بما فيه دراستنا الحالية.
- من حيث المجال المكاني: كل الدراسات التي تم الإستاد عليها للقيام بهذه الدراسة حرصنا أن يكون مجال تطبيقها الجامعة قدر الإمكان ليتماشى مع غرض دراستنا، الغرض من ذلك هو الوقوف على درجة الاختلاف الذي يمكن أن يسجل في النتائج باختلاف البيئة الطبيعية والبشرية مع وحدة المكان.

التعليق على الدراسات السابقة قياسا لدراستنا الحالية من حيث النتائج:

نتائج الدراسة الأولى تحددت في:

- أن نسبة 77.34% من الذين أجريت عليهم الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى استخدام إدارة الكلية للتخطيط الاستراتيجي.
- بينت الدراسة أن نسبة 71.46% من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الكلية.
- بينت الدراسة أن بسبة 70.21% من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى توفر الهيكل التنظيمي الجيد في الكلية بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي فيها.

- بينت الدراسة أن بسبة 71.27% من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى توفر كفاءة في الموارد البشرية بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.
- بينت الدراسة أن بسبة 71.23% من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى توافر الموارد المالية في الكلية بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.
- كشفت الدراسة أن الكليات الأهلية والخاصة تتميز عن الكليات التقنية في عملية التخطيط الاستراتيجي في معظم مجالات الدراسة وذلك لاستقلال إدارة الكليات الأهلية والخاصة وسعيها لتوفير دعم مالي وبشري وإعانة الدول المانحة لها أكثر من الكليات الحكومية.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة يعزى لمتغير الموقع الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة يعزى لمتغير النوع.
- أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة يعزى لاسم الكلية.
- أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

نتائج الدراسة الثانية:

- الهدف المتمثل في تحضير الطلبة إلى عالم الشغل لا يمكن تحقيقه نظرا لعدم توفر الاتفاقيات بين الجامعة و المؤسسة المستخدمة بما يمكن الطالب من القيام بالتربصات الميدانية التي يتطلبها هذا النوع من التكوين.
- يأتي نظام ل.م.د كاستجابة لمطالب سوق العمل المباشر والذي ينبع من احتياجات المؤسسات، وبما أن هذه الأخيرة غير متوفرة في الأساس فإنه يصعب اقتراح تخصصات في ظل معطيات سوق مؤسساتي متدهور.
- يتطلب نظام ل.م.د قيام الأساتذة بالمرافقة البيداغوجية لمجموعة من الطلبة خارج الجامعة، للتمكن من التعامل المباشر مع الميدان وتكوين فكرة حول مشروع الطالب المستقبلي، غير أن المتابعة البيداغوجية غير متوفرة لحد الساعة على الرغم من مرور هذا النظام التعليمي الجامعي إلى مرحلته الثانية المسماة

الماستر، نظرا لعدم توفر العدد الكافي من المؤطرين لهذه العملية، وعدم توفر النصوص القانونية المحفزة أي التعويض المالي لهذا العمل البيداغوجي والأساسي لنظام ل.م.د.

- يتطلب التكوين المعتمد وفق النظام الجديد على الكثير من الوسائل الضرورية منها: جهاز الإعلام الآلي لكل طالب حسب ما تنص عليه إجراءات التكوين وفق نظام LMD، غير أن هذا المعطى بالأساس غير متوفر حسب الملاحظات التي قمنا بها في الجامعة، بالإضافة إلى تكوين الطالب في اللغات الأجنبية، غير أننا نسجل نقصا كبيرا في المؤطرين لهذه اللغات في الجامعة الجزائرية.
- يتطلب التطبيق الصحيح والسليم لمتطلبات النظام الجديد قيام إدارة الجامعة بعقد لقاءات دورية مع الطلبة من أجل تشخيص الصعوبات التي يواجهونها وهو الأمر غير موجود بالأساس.
- يتطلب التطبيق الصحيح والسليم لمتطلبات النظام الجديد قيام إدارة الجامعة بإنشاء خلايا ومصالح لمساعدة الطلبة في فهم ماهية هذا النظام فيما يخص الإعلام و التوجيه والتي هي موجودة إلا أنها غير مفعلة بالشكل الايجابي والفعال.
- يتطلب التطبيق الصحيح والسليم لمتطلبات النظام الجديد قيام إدارة الجامعة بإشراك القطاع المستخدم الخاص منه والعام في برامج التكوين والتشغيل، والتكثيف من التربصات الميدانية وهو أمر غير موجود بالأساس في سياسة الجامعة بالمرة.
- يتطلب التطبيق الصحيح والسليم لمتطلبات النظام الجديد قيام إدارة الجامعة بضرورة إقامة ملتقيات وطنية، من أجل شرح ماهية ومتطلبات هذا النظام الجديد، أمر إن وجد فهو من باب الاستهلاك الذاتي الذي يخدم أهداف أعضاء هيئة التدريس فيما يخصهم في جانب الترقية المهنية وخدمة السيرة الذاتية لهم دون أن يكون لها أثر في تقوية الجانب التوجيهي أو التثقيفي حول ماهية هذا النظام الذي فرض حتما على الجميع دون الالتفاف إلى آرائهم أو حتى تسجيل معاناتهم بعد التطبيق القسري له في الميدان.

نتائج الدراسة الثالثة تحددت في:

- تتنوع وظائف الجامعات حسب اهتماماتها بما يوافق طبيعة المجتمعات التي تنتمي إليها ونوعية سياساتها التعليمية والاقتصادية والسياسية.
- إن طبيعة العلاقة بين الجامعة والمحيط الذي تنتمي إليه يعبر في الوقت ذاته عن طبيعة الجامعة و ذلك المحيط.
- تعرف الجامعات العربية تحديات كبيرة تقف أمام تقدمها واعتبارها مكانا لتقدم المجتمع وتطويره . و تواجه عقبات تتعدد أسبابها من السياسات القومية المعتمدة، إلى نوعية القيادات التقليدية، التي لا تسعى إلى التجديد والابتكار حفاظا منها على المكاسب التي تحصلت عليها.

- تدخل التمثيلات الاجتماعية في إطار دراسة التفكير اليومي، و تشكل السيرة التي يعيد الأشخاص من خلالها بناء الواقع وإعطائه معنى، منتجين معرفة اجتماعية تؤثر على طبيعة العلاقات بين الأشخاص والجماعات وطبيعة النظرة حول المؤسسات.
- مكانة الجامعة تتحدد من خلال الدور الذي تقوم به . فإذا لم تقوم بالدور المنوط بها من خلال مواردها البشرية والمادية و برامجها ... فإن ستتأثر حتما بطريقة سلبية على المكانة التي تحتلها في المجتمع.

نتائج الدراسة الرابعة تحددت في:

- اصطدم تطبيق نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية بمجموعة من العوائق أدت إلى بروز مجموعة من الاختلالات في منظومة التعليم العالي.
- تشهد التنمية البشرية في الجزائر تحسنا ملحوظا من خلال مؤشرات البرنامج الانمائي للأمم المتحدة.
- يساهم التعليم العالي في الجزائر جزئيا في تحقيق التنمية البشرية من خلال المشاركة في النمو وتوزيع الدخل وتعزيز بعد الصحة وبعد التعليم للأفراد على مدى الحياة للجميع.
- تساهم سياسات التنمية البشرية في توسيع التعليم العالي في الجزائر من خلال إتاحة الفرصة للجميع في التعلم بغض النظر عن طبيعة الجنس، كما تساهم في انصاف الفقراء فيه.
- تعتبر سياسات الانفاق، والموائمة مع السوق غير مناسبة، واعتماد الأساليب الحديثة في الإدارة في التعليم العالي الجزائري لا يزال بعيد المنال على الأقل في الوقت الحاضر.

نتائج الدراسة الخامسة:

- اصطدم تطبيق نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية بمجموعة من العوائق أدت إلى بروز مجموعة من الاختلالات في منظومة التعليم العالي.
- تشهد التنمية البشرية في الجزائر تحسنا ملحوظا من خلال مؤشرات البرنامج الانمائي للأمم المتحدة.
- يساهم التعليم العالي في الجزائر جزئيا في تحقيق التنمية البشرية من خلال المشاركة في النمو وتوزيع الدخل وتعزيز بعد الصحة وبعد التعليم للأفراد على مدى الحياة للجميع.
- تساهم سياسات التنمية البشرية في توسيع التعليم العالي في الجزائر من خلال إتاحة الفرصة للجميع في التعلم بغض النظر عن طبيعة الجنس، كما تساهم في انصاف الفقراء فيه.
- تعتبر سياسات الانفاق، والموائمة مع السوق غير مناسبة، واعتماد الأساليب الحديثة في الإدارة في التعليم العالي الجزائري لا يزال بعيد المنال على الأقل في الوقت الحاضر.

المسجل عن نتائج الدراسات السابقة بالخصوص الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة، منها ودراستنا الحالية أنها كلها تؤكد على تعرض مجمل الإصلاحات الهيكلية والوظيفية بالخصوص الإصلاح الأخير المعروف بنظام ل.م.د لجملة من الاختلالات في تطبيقه نتيجة قيام هذا الإصلاح على العشوائية والارتجالية من جهة ودون القيام بالتخطيط الاستراتيجي له من حيث: تهيئة مختلف

الظروف لاحتضانه (المادية، التكنولوجية، البشرية، المالية)، فضلا على تهيئة البيئة الخارجية للتكيف معه بالخصوص هيئات المجتمع المدني والاقتصادي على اعتبار مخرجات هذا النظام الجديد تتطلب وجود موائمة شديدة بينهما وأي اختلال في هذه العلاقة بينهما يساهم في تعطل الجميع.

درجة الاستفادة من الدراسات السابقة في دراستنا الحالية:

- هيأت لنا الإطار الفكري والمعرفي والمنهجي خلال اعدادنا للموضوع من الجانب الفكري بالخصوص.
- وفرت لنا العديد من المزايا في كيفية معالجة موضوعنا بالخصوص في الجوانب المنهجية.
- وفرت عنا عناء السقوط في الأخطاء أثناء عملية جمع البيانات بالخصوص النظرية منها.
- مكنتنا من الاحاطة بجوانب الموضوع من كل جوانبه.
- زودتنا بأفكار لم تكن حاضرة في ذهننا خلال المرحلة الاولى من الإعداد لموضوعنا.

محتويات الفصل:

تمهيد:

- 1- مفهوم الجامعة ووظائفها.
- 2- مكونات النسق الجامعي.
- 3- أهداف وأهمية الجامعة.
- 4- خصائص الجامعة.
- 5- المصادر الرئيسية لتمويل الجامعة.
- 6- الاستقلالية الإدارية والمالية والبيداغوجية للمؤسسة الجامعية.
- 7- العلاقة التكاملية بين الجامعة والمجتمع.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تلعب الجامعات دورا مهما في قيادة التعليم والتعلم والبحث والتقنية والمجتمع ككل الى حالة من الرقي والتقدم. كما تقوم الجامعات بتقديم مسارات تعليمية وتدريبية ومهنية للأفراد لشغل الوظائف الرفيعة المستوى في المستقبل، فضلا عن المساهمة في بلورة وتنمية الشخصية الفردية من جميع الجوانب (النفسية، الانفعالية، الاجتماعية، العلمية، والمعرفية) لإكسابها القدرة على مواجهة مختلف التحديات التي تفرض عليها من قبل البيئة الداخلية لها (الدوافع، الحاجات، الآمال، الطموحات...) أو المحيطة بها من الخارج (الفرص والتهديدات) المتعلقة بها من الداخل أو من الخارج في عالم متغير لا يقوى الضعفاء في التواجد فيه. كما أن دور الجامعات مهم جدا لجميع القطاعات من الناحية الاجتماعية، القانونية والاقتصادية. بالنظر لما تنتجه لها من إرث معرفي على اختلافه النظري منه أو التطبيقي والذي يقدم لها الرؤية المستقبلية لحالها بالنظر للمنافسة الشديدة الذي يعد العنوان الأكبر الذي تعيش فيه مختلف المنظمات التي تريد لنفسها البقاء والنماء والاستمرارية فضلا على التمتع الجيد في السوق وفي نفوس وعقول المستهلكين في هذا العصر، كما يمكن للجامعات أن تساعد في تزويد الطلبة بالمعارف والمهارات الجديدة، وزيادة الوعي العام بأنفسهم وبما يحيط بهم من أحداث ومتغيرات لمواكبتها فضلا على توفير البيانات المسبقة لذوي القرار لاتخاذ القرارات المستنيرة والسلوك المسؤول.

خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

- مفهوم الجامعة ووظائفها.
- مكونات النسق الجامعي.
- أهداف وأهمية الجامعة.
- خصائص الجامعة.
- المصادر الرئيسية لتمويل الجامعة.
- الاستقلالية الإدارية والمالية والبيداغوجية للمؤسسة الجامعية.
- العلاقة التكاملية بين الجامعة والمجتمع.

1- مفهوم الجامعة ووظائفها:

1-1 مفهوم الجامعة:

• **لغة:** جمع جوامع، جامعات، معهد التعليم العالي والاختصاص يضم عددا من المعاهد والكليات. والجامعة هي مؤسسة التعليم العالي أين يمكن الدراسة بغية الحصول على رتبة علمية أو درجات عليا في البحث العلمي.

• **اصطلاحا:** يعرفها بارسونز بأنها "ليست مكانا للتدريس أو الذي يطلق عليه بالتعليم العالي Learning higher ولكن لها أيضا مجموعة متنوعة من الوظائف custodial functions أو ما يسمى بتطوير تقديم المعرفة advancement of knowledge .

نلاحظ أن بارسونز لم ينظر إلى الجامعة على أساس أنها مؤسسة مادية مهمتها التدريس فحسب وبقدر ما أهتم إلى وظيفتها الأساسية في المجتمع على اعتبارها تقوم بوظائف قيمة للمجتمع بصفة عامة وإحدى أهم هذه الوظائف هي البحث العلمي وزيادة المعرفة الشاملة والتدريب (حقوق فتيحة: 2008، ص، 23) كما ينظر إليها على أنها " جماعة من الناس يبذلون جهدا مشتركا في سبيل البحث عن الحقيقة والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة للأفراد والمجتمعات"

نلاحظ أن رابح تركي ابتعد عن جميع التعريفات المعقدة والمركبة للجامعة ونظر إليها على أساس أنها مجموعة من الأفراد متحدين هدفهم الأساسي هو البحث عن الحقيقة التي تأتي عن طريق البحث العلمي وهذا من أجل تحقيق حياة أفضل.

ومن جهة أخرى تعرف الجامعة على أنها "مؤسسة تكوينية لا ترسم أهدافها بمعزل عن البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تنبثق عنها، بل بالعكس من ذلك هي تستلم من المجتمع إطاراتها وتختار قيمها وأهدافها وباختصار فالمجتمع هو الذي يمنح الجامعة شهادة الميلاد والغاية". (رابح تركي: 1990، ص 73).

التعريف الإجرائي للجامعة: هي مؤسسة رسمية ذات طابع علمي تتمثل وظائفها الرئيسية في نشر العلم والمعرفة عن طريق التعليم وترتكز وظيفتها الثانية على إجراء البحوث الأساسية والتطبيقية يقوم بها أساتذة وباحثين ومدرسين ومكونين عاليا أما وظيفتها الثالثة هي خدمة المجتمع من خلال تقديم وتزويد هذه القطاعات بإطارات بشرية متخصصة وبتحويل البحوث العلمية إلى سلع وخدمات تسد حاجات المجتمع أو التطلعات التنموية الأخرى.

مما سبق يتحدد مفهوم الجامعة في مجموعة من النقاط أهمها:

- تضطلع الجامعة بمهمة أساسية هي إنتاج القوى العاملة المؤهلة فهي ذات طابع اقتصادي وخدمي.
- الجامعة هي مؤسسة تكوينية هدفها الأساسي تحقيق التنمية ورفاهية المجتمع.

- هي من بين المؤسسات العلمية التي تهدف إلى نشر العلم والمعرفة وتعنى بإنتاج البحوث العلمية ذات الطابع النظري والتطبيقي.
- هي مؤسسة تنشط داخل المجتمع وهي ذات طابع اجتماعي تتبادل التأثير والتأثر معه.

1-2 وظائف الجامعة:

تعتبر الجامعة إحدى أهم المؤسسات العلمية والتربوية في المجتمع فهي تلعب دورا هاما وأساسيا في التنمية المجتمعية خاصة في عصرنا الحالي ، فقد أصبحت الركيزة الأساسية العلمية والفكرية لإعداد الكوادر البشرية على جميع المستويات وفي مختلف مجالات الحياة كما تعمل على توسيع المعارف الانسانية وضمان استمراريتها، وتنتج وظائف الجامعة من فلسفتها التي هي بدورها مستمدة من فلسفة المجتمع المحلي الموجودة فيه، وعلى العموم يكاد يكون هناك شبه إجماع حول الوظائف الرئيسية للجامعة والتي تتدرج ضمن:

الوظائف الاجتماعية:

- إعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية في المستوى العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع وفي مختلف مواقف سوق العمل لتبدأ التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها.
- القيام بدور أساسي في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية والعمل على تطويرها.
- المشاركة في تحقيق التنسيق والتكامل بين التعليم الجامعي ومراحل التعليم العام من جهة وبين التعليم الفني والتكنولوجي من جهة أخرى وذلك بهدف الوصول إلى توازن مرن مناسب بين مدخلات input مراحل التعليم المختلفة ومخرجاتها output .
- تنمية أنماط التعبير والتفكير وتنوعها لدى الأفراد، مما يحقق اتصالهم بجذورهم الثقافية وانتمائهم الوطني.
- انفتاح التعليم على العالم الخارجي واهتمامه بشؤون القضايا الدولية لتعميق التفاهم والحوار مع الشعوب الأخرى.
- تنمية المعرفة وتأهيل الهوية الوطنية القومية.
- تطوير الاتجاهات الفكرية والاجتماعية مما يوفر ثقافة مشتركة، منهاجا موحدا في التخطيط والتنظيم في العمل والانتاج.

الوظائف الاقتصادية: ومن بين الوظائف الاقتصادية التي يساهم بها التعليم العالي الجامعي:

- تحقيق النمو الاقتصادي عن طريق تزويد القوى العاملة بالمهارات والأفكار الجديدة التي يتطلبها سوق العمل والتقدم التقني، من خلال برامجه التدريسية والبحثية.

- المساهمة في تعديل نظام القيم والاتجاهات بما يتناسب والطموحات التنموية في المجتمع وزيادة درجة التعليم من أجل تغيير القيم والعادات غير المرغوب فيها لخدمة كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية والسعي إلى القضاء على البطالة.
- إعداد القوى البشرية وتأهيلها وتدريبها للعمل في القطاعات المختلفة وعلى كافة المستويات ، وذلك عن طريق تزويدها بالمعارف والمهارات والاتجاهات والفنية اللازمة للعمل المستهدف وبما يمكنها من التعايش مع العصر التقني، وتطوير وسائلها محليا من خلال التركيز على العلوم وتطبيقاتها المختلفة، وبالتالي ضمان وجود قاعدة دائمة من الموارد البشرية ورصيد من المستوى البشري الفعال الذي يمكن تحقيق الوثبة الحقيقية والمؤثرة من خلاله في تقدم المجتمع.
- إعداد الباحثين في مختلف مجالات البحث العلمي والتقني والإنتاجي مما يضمن الكشف عن المعارف الجديدة والإبداع والابتكار والتجديد. (أيمن يوسف: ب،ت، ص - ص 38-

(40)

في هذا الإطار يرى بورديو p.baurdiej وباسرون j.passeron أن الجامعة تقوم بوظيفتين أساسيتين فهناك وظيفة داخلية وهناك وظيفة خارجية، فالأولى تعمل على تكريس الجانب الشفاف وإعطائه شرعية البقاء ونقله من جيل إلى جيل، أما الوظيفة الثانية فتكمن في اندماج الجامعة والتأقلم مع المعطيات الواقعية.

أما التعريف العالمي لليونسكو حول التعليم فإنه يحدد وظائف الجامعة كما يلي:

المادة 01: وظيفة التربية، التكوين والبحث والمساهمة في التطور الدائم وتحسين المجتمع والتي تنص على أن وظائف الجامعة في هذا الجانب تتحدد في:

- ضمان مجال مفتوح للتكوين العالي على مدى الحياة، يعطي أقصى قدر ممكن من الاختيارات التكوينية وإمكانيات التطور للفرد.
- ترقية إنتاج ونشر المعارف من خلال البحث العلمي، وذلك من خلال توفير الخبرة اللازمة والمناسبة لمساعدة المجتمع على التطور الثقافي والإجتماعي والاقتصادي.
- المحافظة وترقية القيم الاجتماعية من خلال تربية القيم في الشباب والتي يكون منبعها المواطنة الديمقراطية.
- المساهمة في تطوير وتحسين التربية والتعليم في كل المستويات خاصة تكوين الأساتذة، فأستاذ الجامعة أهم مكونات العملية التعليمية ولذلك يتطلب الأمر إعداد بيداغوجيا وفق أهداف الجامعة التي يعملون بها.

المادة 02: الدور الأخلاقي، الاستقلالية، المسؤولية والتطلع إلى المستقبل والتي تنص على أن وظائف الجامعة في هذا الجانب تتحدد في:

- العمل بأخلاقيات التعليم العالي والكرامة العلمية والثقافية.
 - إمكانية التعبير بكل استقلالية ومسؤولية حول المشكلات الأخلاقية ، الثقافية والاجتماعية للمجتمع.
 - تدعيم التفكير المستقبلي من خلال التحليل الدائم للتوجهات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية الجديدة للمجتمع.
 - استخدام الإمكانيات الثقافية والأخلاقية لمناصرة ونشر القيم العالمية المتمثلة في كل من السلام، العدالة ، الحرية، المساواة، التضامن في المجتمع.
- في حين يرى فريق آخر من الباحثين أن وظائف الجامعة تتحدد في الآتي:
- الوظائف المعرفية إذ تقوم الجامعة بتكوين مختصين في كل المجالات العلمية والمعرفية التي المجتمع بحاجة إليها.
 - الوظائف الوجدانية: والخلقية: والتي تعمل على إعانة المتعلم على اكتشاف ذاته ومعرفة ميولاته واهتماماته ونقاط قوته وضعفه بالإضافة إلى زيادة قدرة المتعلم على فهم طبيعة الحياة والتعبير عن انفعالاته وكذلك ترقية المشاعر الانسانية بداخله.
 - الوظائف العملية: من حيث تزويد الفرد بالقدرات التي تعينه على كسب قوته وتسيير المال الذي لديه من خلال تعويده على سلوكيات جيدة وصحيحة في كيفية إدارة شؤونه المالية لتغطية مختلف حاجاته باحترافية وفعالية ومهارة.
 - الوظيفة الاجتماعية: من خلال سعي الجامعة إلى إعداد الطالب من الناحية الاجتماعية التفاعلية من حيث تزويده بجملة من الطرائق والأساليب الاجتماعية في كيفية ربط علاقات ايجابية مع المحيطين به ويكون لها الأثر البارز على حياته اليومية وعلى حياة الآخرين المحيطين به. (سولامي دلال: 2009، ص98)

بالإجمال يمكن حصر وظائف الجامعة في النقاط التالية:

- تقديم التعليم والتكوين للطلبة بما يتماشى وروح العصر في الجوانب العلمية والتكنولوجية.
- تقديم التعليم والتكوين للوافدين من عالم الشغل من أجل اعادة تكييفهم مع مجمل التطورات الحاصلة في جوانب وظائفهم العلمية والتكنولوجية والمعرفية والانسانية.
- القيام بالبحث العلمي والسعي إلى تطويره بما يساهم في عملية تراكمه للأجيال اللاحقة.
- المساهمة في التربية الشاملة لأفراد المجتمع.
- المساهمة في التنمية الوطنية والانسانية بالعموم.

- تكوين الاطارات الضرورية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي المجتمع بحاجة إليها من حيث الكم والنوع اللازمين.
- تلقين الطلبة المناهج البحثية التي تكفل لهم ان يكونوا في المستقبل باحثين ومفكرين.
- العمل على ربط الجامعة بمحيطها الخارجي الذي تتواجد فيه تحقيقا لمبدأ النظام المفتوح.
- ربط الجامعة بالحقائق الوطنية للمجتمع.

2- مكونات النسق الجامعي :

يرتكز المناخ الجامعي على 03 عناصر أساسية :

- **الهيكل التنظيمي:** هي تلك المكونات البشرية المتكاملة والمتناسقة النشاطات الادارية والتنظيمية وفقا للنظام الهيكلي العام والوظيفي (الهرم الإداري والتنظيمي) التي تدبر وتسير المؤسسة الجامعية وتسعى من خلال مخرجاتها إلى تحقيق الغايات التي أنشأت من أجلها ومن أهم عوامل نجاح المؤسسة الجامعية هو تكوين الإطار الاداري المتخصص وبناء الهيكل التنظيمي المرن بدون الاخلال بالوحدة العضوية بين الجهازين الإداري والتنظيمي، والتربوي اللذان يساهمان معا ولكن بطرق مختلفة في تحسين المردود ورفع الانتاجية في المؤسسة الجامعية، ويطرح التعاون بين هذين الجهازين مشكلات كبيرة تعاني منها حتى بعض الجامعات العربية في التقدم فقد حذر "باركسون" من الانتهاك البيروقراطي للجهاز التعليمي الذي هدد بتحويل الجامعة إلى مركز خدمات أولية أشبه بإدارة أو بآلة تدور حول نفسها. (سعادو أسماء: 2010، ص، 92)

- **الأستاذ:** يعرف الأستاذ الجامعي بأنه ذلك الشخص الذي يختص بتنفيذ العملية التربوية من خلال احتكاكه المباشر بالطلبة وهو يعتبر ناقلا للمعرفة ومسؤولا عن تربية الأجيال وتكوينها وحسب وجهة نظر "جون ديوي" هو ذلك الذي يدرب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنهم وهو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق النمو الذاتي الخاص بهم والذي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة. ويعرف أيضا على أنه خبير إذا اتجه إلى الخارج وباحث إذا اتجه إلى داخل الجامعة، وذلك بالنظر إلى رتبته العلمية ودوره المتمثل في تكوين الكوادر البشرية، ودوره كباحث يهتم بدراسة مختلف المشكلات والظواهر الانسانية والطبيعية ومساهم في إنتاج المعرفة العلمية.

ويمكن تلخيص تعريف الأستاذ على أنه ذلك المدرس والمفكر الذي يسعى إلى اكتساب مختلف المعارف والنظريات الموجه لقدراته ومهاراته والمشرف على إنجاز مذكراته وتكوين أراءه الخاصة في الظواهر المعالجة، والباحث المنتج للمعرفة والمربي الناقل للأخلاق والصفات العلمية والمهنية التي وجب على الطالب التحلي بها. (بسمه بن صالح: 36، ص، 2016)

- **الطالب:** فإن الطالب الجامعي هو محور العملية التعليمية وهو ذلك الشخص الذي يمثل مرحلة معينة من مراحل العمر يمتلك هدف رئيسي وهو ضمان المستقبل المهني وتحقيق المكانة الاجتماعية في إطار العلم والمعرفة وينظر العلماء إلى هذه المرحلة على أنها مرحلة النشاط والحيوية ترتبط بها القدرة على التعليم والفهم وتحمل المسؤولية.
- يعرف الطالب الجامعي على أنه ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من مرحلة الثانوية إلى مرحلة الجامعة تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله لذلك ويعتبر الطالب أحد العناصر الأساسية أو الفعالة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي " فهو المتلقي أو المرسل إليه الذي يسعى كل من الأستاذ وواضع المنهاج إلى مخاطبته والتأثير فيه بإتجاه معين وفي زمن محدد وبكيفية مرسومة بغية تحقيق أهداف مقصودة. الهدف الرئيسي من التعليم الجامعي للطالب هو الاسهام في بناء شخصية بحيث تصل إلى أبعادها المتكاملة في النمو والاتزان الانفعالي وال ضبط الذاتي، ودور الطالب لا يقتصر على تلقي المعلومات بل يتعدى ذلك إلى ما هو أهم وهو السعي لكي يصل بشخصيته إلى مستوى النمو المتكامل في الجوانب العقلية والجسمية والاجتماعية والانفعالية. (فلوح احمد، ب،ت، ص، 82)

3- أهداف وأهمية الجامعة:

إن هدف الجامعة الأساسي هو تعميم الفائدة لكل الجنس البشري والسعي إلى تنميته، وغرس الأخلاق لبناء المجتمع المثالي، وذلك عن طريق التعليم والممارسة لغرس الوعي الأخلاقي الذي يعد من الوسائل القيمة التي تساعد على الحفاظ على النظام الاجتماعي الجمعي، وهو طريقة جيدة لزيادة الحراك الاجتماعي ويمكن أن نستخلص أهداف الجامعة بصفة عامة في النقاط التالية:

- التركيز على القابلية المعرفية العامة.
- القابلية لحل المشاكل.
- تسمية الكفاءات الضرورية خاصة في ظل انفجار المعلوماتية.
- متابعة تطور الخريطة المعرفية.

كما تمتد أهداف الجامعة إلى:

- البحث ورفع المستوى الثقافي للمجتمع.
- ترقية الثقافة الوطنية.
- الاهتمام بكل فعل للتحسيس والتجديد والتكوين الدائم.
- السعي وراء البحث العلمي والفكري.
- المشاركة في النشر العام للمعارف في إعدادها وتطويرها.

- تكوين الإطار الزروري للتممية الوطنية طبقا مع الأهداف المحددة من طرف التخطيط الوطني.
- تزويد الطلبة بطرق البحث العلمي.
- ضمان نشر الدراسات ونتائج الأبحاث. (أيمن يوسف: 2008، ص 35)
- كما يؤكد الدكتور رشيد أحمد طعيمة على ضرورة صون مهام وقيم التعليم العالي الأساسية وتعزيزها وتوسيع نطاقها ولاسيما مهام الاسهام في التتممية والتطوير المستدامين للمجتمع في مجموعة ونذكر من أهمها:
- إعداد الخريجين ذوي خبرات عالية ومواطنين مسؤولين قادرين على تلبية متطلبات كل القطاعات النشاطات البشرية وذلك عن طريق إتاحة فرص للحصول على مؤهلات مناسبة بما في ذلك في مجالات التدريب المهنية، تجمع بين المعارف والمهارات ذات المستوى الرفيع من خلال دورات ومضامين دراسية لتلبية الاحتياجات الراهنة والمقبلة للمجتمع.
- إتاحة المجال المفتوح للتعلم على مستوى عال وللتعلم مدى الحياة يتيح للدارسين أكبر قدر من الخيارات مع المرونة، كما يتيح فرص التتممية الذاتية والحراك الاجتماعي في إطار رؤية عالمية شاملة ومن أجل بناء القدرات الذاتية وتوطيد أركان حقوق الانسان والتتممية والديمقراطية والسلام في ظل العدالة.
- تطوير واستخدام ونشر المعارف عن طريق البحوث، والذي أصبح كجزء من مهمة الجامعة في خدمة المجتمع بتوفير الخيارات لمساعدته في عمليات التتممية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية وتشجيع وتتممية البحث العالمي والتكنولوجي.
- المساعدة على حماية وتعزيز القيمة المجتمعية.
- الاسهام في تطوير وتحسين التعليم بكافة مستوياته سيما عن طريق إعداد المعلمين لذلك، حيث يشمل تكوين المثقفين، كما يعتبر المحرك الضروري للعلوم والتقنيات فيرفع المستوى الثقافي للمجتمع، كما يقول "ماليسون" في هذا الصدد "التعليم أداة فعالة لنقل وتحديث ثقافة المجتمع وهو ما يمكن من تهذيب الأفراد"
- وضع تصورات وبدائل لتطوير التعليم الجامعي تحديدا مخرجاته في ضوء معطيات الحاصل.
- تحديد ملامح التغيرات المعرفية والتكنولوجية المتوقعة في المجتمع.
- اعتماد نظم امتحانات والتقييم تؤدي إلى تخريج مخرجات ذات كفاءة وجودة عاليتين.

- اعتماد استراتيجية إدارية حديثة لتفعيل دور الادارة الجامعية في تحسين مخرجاتها (بسمه بن صالح: 2017، ص، 20).

بالإجمال يمكن القول أن أهداف وأهمية الجامعة تتحدد في النقاط التالية:

- الجامعة تعمل على الحفاظ على الامكانات الثقافية والتعليمية والاجتماعية للمجتمع.
- تعمل على الرفع من المستوى التعليمي لأفراد المجتمع.
- تعمل على تحقيق التطور العلمي والتقني لأفراد المجتمع.
- تعمل على تحقيق النمو واكساب المجتمع القوة التنافسية بين نظرائه.
- تعمل على التأثير في اتجاهات الحكومات واختياراتها الاستراتيجية.
- تعمل على اقامة مجتمع المعرفة كمحور للنهوض الحضاري.
- تعمل على توظيف التعليم كقناة انتاجية وتنمية للبلد.
- تعمل على ملائمة أهداف التعليم العالي مع متطلبات التنمية الشاملة في البلد.
- تعمل على استشراف مستقبل المجتمع والتنبؤ بمجمل التحديات التي تنتظره والسعي معه في التصدي لها بإيجابيه.
- تعمل على تحقيق التنمية في أهم مورد تمتلكه الأمة والمتمثل في المورد البشري.
- فضلا على أن الجامعة تعمل على أن تكون مصدر للابتكار والابداع في كل شيء.

4- خصائص الجامعة :

أكثر ما يميز الطالب في هذه المرحلة هو اعتباره باحثا من حيث أن هذا التعليم يساعده على البحث والتحليل والتوصل إلى تحقيق الأهداف بالطرق العلمية، كما يهتم تأطيره وتدريبه على الانتاج الشفهي والتأليف والكتابة وإخراج البحوث ليصبح في المستقبل قادرا على الانتاج في ميادين مختلفة. يثير هذا التعبير إلى أن التعليم العالي يركز في تكوينه للطالب على مكتسبات علمية وفنية مع تنمية مهاراته وقدراته الابداعية في مجال البحث والتحليل والانتاج العلمي، ما يؤدي إلى وجوب اعتماده على هيئة تدريس ذات خصائص وقدرات وكفاءات عالية كفيلة بتحقيق تلك الخصائص في الطلب بفعالية أكبر وجودة ونوعية أفضل.

وأيضا من خصائص منظومة التعليم العالي:

- أنها مؤسسة اكاديمية وظائفها التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع (بالتالي تتطلب إدارة إبداعية).
- تنتم المؤسسة الجامعية بحساسيتها المفرطة اتجاه التطورات العلمية والمعرفية والتقنية وبالتالي فهي بحاجة للتغيير والتطوير المستمر.
- أنها مؤسسة تعمل على الارتقاء فكريا ونظريا بالفرد وقيمه الانسانية.

- أنها مؤسسة تعمل على نقل العلوم والمعرفة ونقدها والاضافة إليها وهذا عن طريق الدراسات التحليلية في ضوء النظريات الحديثة وفلسفة المجتمع.
- أنها مؤسسة تعمل على مشاركة الهيئات المختصة في القيام بالبحوث لحل المشكلات التي تواجه المجتمع وتوجيه التعليم العالي نحو الفروع التي يحتاجها الاقتصاد الوطني بما يخدم أهداف الأفراد من خلال تمكينهم من امتلاك المعارف والمهارات المتقدمة .
- أنها المؤسسة التي يسمح لها بالتمتع بالاستقلال المادي والإداري والاكاديمي من دون أية ضغوطات خارجية تمارس عليها خاصة من الدوائر الحكومية.
- أنها المؤسسة التي يسمح لها باختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس والاداريين والعاملين بها بكل شفافية وعدالة وموضوعية.
- أنها المؤسسة التي يسمح لها بالتمتع بممارسة صلاحياتها بكل استقلالية ومن غير قيود سياسية بالخصوص.
- أنها المؤسسة التي يحق لها قبول الطلبة والطالبات الملتحقين بها وفق الشروط التي تضعها هي بذاتها وليست التي تملى عليها من قبل الجهات الحكومية بالخصوص.
- أنها المؤسسة التي تملك الحق في تحديد الدرجات العلمية التي تمنحها لأفرادها.
- أنها المؤسسة التي تملك الحق في تحديد المناهج الدراسية والكتب والمقررات والمواد التي يتم تدريسها بداخلها بكل روح من المسؤولية.
- أنها المؤسسة التي يسمح لها بإعداد ميزانية خاصة بها بعيدا عن التحديدات المسبقة لها من قبل الجهات الحكومية بالخصوص.
- أنها المؤسسة التي يسمح لها بإعداد اللوائح المالية الخاصة بها من حيث الراتب، الأجر، الحقوق المالية التكميلية الأخرى.
- أنها المؤسسة التي لا تمارس عليها قيود في قبول التمويل غير حكومي من الجهات السياسية الحاكمة في البلاد ما دامت تتضبط مع القوانين المعمول بها في البلاد.
- أنها المؤسسة التي لا يفرض عليها قيد في البحث عن مصادر تمويل ذاتية سواء من خلال مجمل الخدمات التي تقدمها لمؤسسات المجتمع أو التي تتم من خلال عقد اتفاقيات بذات الشأن مع مؤسسات بحثية داخلية أو خارجية ما دامت لا تخرق القوانين المنظمة لذات المسألة.
- أنها المؤسسة التي تملك الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات الخاصة بها والمتعلقة بإدارة أدوارها وأمورها الإدارية دون تدخل من الجهات الأكثر بيروقراطية والمتمثلة في الجهاز الحكومي.

- أنها المؤسسة التي تملك الحق في البث في قوانينها ولوائحها الداخلية.
- أنها المؤسسة التي تملك الحق في القيام بمختلف مهامها الإدارية بروح من المسؤولية في ما يتعلق بكل من التخطيط، التنظيم، الاشراف، الرقابة الذاتية.
- أنها المؤسسة التي يمنح لها الحق في تشكيل مختلف أجهزتها الإدارية والعلمية بطريقة ديمقراطية على أساس الانتخاب الحر المباشر والتمثيل الصادق للتنظيم الجامعي.
- أنها المؤسسة التي تسمح لأفرادها بالخصوص أعضاء هيئة التدريس بالاستقلالية من حيث:

- ✓ حرية عضو هيئة التدريس في اختيار مواضيع أبحاثه العلمية من غير أية قيود أو شروط تمارس عليه منها أو من غيرها.
- ✓ حرية عضو هيئة التدريس في اختيار طريقة أو طرق التدريس التي يراها ملائمة في تدريس مقرراته التدريسية.
- ✓ عدم التضيق على عضو هيئة التدريس فيما يدرسه أو يقوله أو ينشره ما لم يمس بالآداب العامة وأخلاق للمجتمع.
- ✓ حرية عضو هيئة التدريس في تقييم طلبته بالطريقة التي يراها مناسبة.
- ✓ حرية عضو هيئة التدريس في ابداء رأيه في التعينات الإدارية والعلمية التي تعرفها الجامعة.
- ✓ حرية عضو هيئة التدريس في إيصال مقترحاته من خلال القنوات الرسمية المباشرة إلى الإدارة العليا.
- ✓ حرية عضو هيئة التدريس في ممارسة الرقابة على مهام الإدارة العليا من غير أي تخويف أو تسلط عليه.

- حرية الطالب في الكلام والتعبير والتفكير والمناقشة.
- حرية الطالب في التعليم والتعلم والنقد والابداع.
- حرية الطالب في اختيار التخصص الذي يتلائم مع قدراته ومؤهلاته العلمية.
- حرية الطالب في انتقاء المقررات الدراسية الخاصة به.
- حرية الطالب في اختيار الأساتذة الذين يراهم الأكف في تعليميه والاشراف عليه. (ندى

عبد الرحمان عبد العزيز الحمان: 2007، ص-ص 50-52)

5- المصادر الرئيسية لتمويل الجامعة:

يقصد بالمصادر الرئيسية والأساسية لتمويل الجامعة مجمل الأطراف التي تمول الجامعة بالنفقات المالية لتغطية تكاليفها الرأسمالية (كتلة الاجور، نفقات التجهيز والتسيير) فضلا على تغطيته نفقات

مختلف مراكز البحث التي تزخر بها وتشمل بصفة رئيسة التمويل الحكومي. (محمد دليل: 2015، ص، 54).

ويعتبر التمويل الحكومي للتعليم العالي الأصل في التمويل لمعظم دول العالم، بينما الاختلاف في درجة مساهمة الحكومة في هذا التمويل يختلف من بلد إلى آخر، ففي بعض الدول مثل الجزائر يشكل التمويل الحكومي المصدر الأساسي للجامعة مع غياب كلي لتمويل القطاع الاقتصادي لأنه لا يزال يعتبر أن هذه المهمة ليست من أولوياته الأساسية فضلا على غياب الدعم من قبل الهيئات المدنية ورجال الأعمال، في حين دول أخرى بالخصوص الأوروبية منها والأمريكية الجامعة بداخلها استحدثت أنماط جديدة للتمويل كما أن التمويل الحكومي يأخذ صورا متعددة منها التمويل الحكومي المركزي، والتمويل المشترك بين الحكومة والولايات ومشاركة بعض المؤسسات الانتاجية في تمويل التعليم العالي.

5-1 التمويل عن طريق الحكومة المركزية:

يتم تمويل الجامعة على عاتق الحكومة المركزية في بعض دول العالم وذلك عن طريق تخصيص مبالغ محدودة سنويا في الموازنة العامة للتعليم العالي، وترتبط هذه المخصصات الحكومية ارتباطا مباشرا بالدخل الوطني للدولة ومن هذه الدول فرنسا، إنجلترا، كوريا، اليابان، سنغافورة، الهند، ماليزيا، ومعظم الدول العربية.

ففي فرنسا يتم تمويل التعليم العالي من قبل الحكومة الوطنية بشكل أساسي حيث تساهم الحكومة الوطنية بشكل أساسي بنسبة 84% من إجمالي ميزانيتها في الإنفاق على الجامعة هذا بالإضافة إلى مصادر أخرى مثلا الحكومات المحلية والغرف التجارية والصناعية.

وفي بريطانيا تقع مسؤولية التمويل على عاتق الحكومة المركزية التي تقوم بتقديم منح مالية للجامعات البريطانية.

أما اسكتلندا يقوم مجلس تمويل التعليم العالي بتوفير الدعم المالي لعدد كبير من المؤسسات الجامعية، تصل إلى حوالي 25 مؤسسة جامعية إضافة إلى مصادر أخرى.

وفي غالبية الدول العربية يعتبر تمويل التعليم العالي من مسؤولية الحكومات المركزية ويكاد يكون التمويل الحكومي هو المصدر الرئيسي والأوحد لتمويل التعليم العالي والذي يصل إلى حوالي 90% من مصادر التمويل، في تغطي الجزء الباقي من الرسوم الطلابية أو بعض المساعدات الداخلية والخارجية المقدمة من بعض الدول والمنظمات والهيئات الدولية.

نسجل ملحوظة هنا:

أن التمويل الحكومي للجامعة في عدد من دول العالم حسب عدد من الخبراء يساهم في تحقيق جملة من الأهداف للأفراد والجامعة والدولة ككل والتي يمكن الإشارة إليها في عدد من النقاط التالية:

- إزالة العوائق المالية أمام الجامعة في إدارة مختلف أنشطتها بالخصوص البحثية فضلا على إدارة ميزانية التجهيز والتسيير من غير أي عجز مالي يذكر.
- يزيل العوائق أمام الأسر الفقيرة والهشة في إلحاق أبنائهم بالتعليم العالي بمجرد الحصول على الشهادة المؤهلة لذلك ما دامت رسوم الالتحاق المفروضة على الطلاب بسيطة بل رمزية في كثير من الأحيان.
- يساهم في تحقيق ديمقراطية التعليم من خلال إتاحة الفرصة لجميع فئات المجتمع على اختلاف مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية في تكوين جامعي مؤهل لتولي مناصب ريادية في المجتمع مستقبلا.
- أنه يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص أمام الجميع .
- أنه يوفر للدولة أفضل فرصة لتخطيط القوى العاملة التي هي بحاجة إليها مستقبلا من حيث الكم والنوع. (سعد بن سعيد جابر الرفاع: ب،ت، ص، 180)

5-2 التمويل المشترك بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية:

يتم تمويل التعليم العالي مشاركة بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية في العديد من دول العالم مثل الوم أ أو كندا أم اليابان.

ففي الوم أ يركز التمويل الجامعي على ثلاثة مصادر تتمثل في نسبة 12% للحكومة الفيدرالية وتكون في شكل منح أو عقود منافسة وتساهم حكومات الولايات بحوالي 27% من تكلفة التعليم العالي بالإضافة إلى المصادر الأخرى مثل الرسوم التعليمية وغيرها من مصادر التمويل.

وفي كندا تشترك الولايات المحلية مع الحكومة الفيدرالية في تمويل الجامعة بحيث تقوم كل ولاية بإدارة وتمويل الجامعات بها أما دور الحكومة الفيدرالية فيقتصر على تقديم الدعم المادي والاشراف على الولايات ومدى قيامها بتنفيذ تعليمات الحكومة الفدرالية فيما يخص تمويل التعليم العالي.

أما الصين نجد أن الحكومة المركزية قامت بتفويض المسؤوليات المالية للحكومات المحلية والوزارات المختصة لتمويل التعليم العالي كجزء من الاصلاح الاقتصادي الشامل والذي يهدف إلى زيادة دعم الحكومات المحلية في تمويل الجامعة. (موسى نورالدين: ب،ت 20)

5-3 التمويل بالمشاركة بين الحكومة المركزية والمؤسسات الإنتاجية:

تتخذ مشاركة الأفراد والهيئات المختلفة ومؤسسات الإنتاج ورجال الأعمال أشكالا متعددة في تمويل التعليم العالي في مختلف دول العالم ، منها الشكل المباشر ويتمثل في ضرائب مالية على جميع المواطنين والشركات والمصانع، أو غير المباشرة في صورة تقديم بعض التجهيزات واللوازم التعليمية، أو وصيانة المباني الجامعية، أو تدريب الطلاب بالشركات والمصانع، والتبرع بالأراضي لبناء الكليات عليها حيث يوجد توجه عالمي لزيادة دعم مؤسسات التعليم العالي من مصادر غير حكومية

في السنوات المقبلة، لذا تسعى معظم دول العالم إلى تشجيع الأفراد والهيئات الحكومية والأهلية في تمويل الجامعة مثلاً في اليوم أ تساهم المصادر الخاصة بنسبة كبيرة من دخل مؤسسات التعليم العالي، وتتمثل هذه الإسهامات في تبرعات رجال الأعمال، والمؤسسات الخيرية وخريجي الجامعات، وتختلف هذه الإسهامات من ولاية لأخرى حيث يرتبط الدعم المالي المقدم من الأفراد والهيئات بالولاية على الحالة الاقتصادية بها، ومدى قدرة حكومة الولاية على فرض ضرائب لصالح التعليم العالي، وقدرة وكفاءة الجامعات في جذب الأفراد للتبرع.

وبصورة عامة تتأثر مشاركة الأفراد والهيئات في تمويل التعليم العالي الحكومي بالظروف الاقتصادية للولاية وعدد الطلبة المستفيدين بمؤسسات التعليم العالي بالولاية، وقياس جودة أداء تلك المؤسسات الجامعية، كما تتأثر أيضاً بالنواحي الاقتصادية والسياسية والأزمات المالية التي تمر بها الولاية، ورغبة الأفراد والهيئات والشركات في المشاركة في عملية التمويل، الأمر الذي أدى إلى اختلاف إسهامات الأفراد من ولاية لأخرى ومن بلاد إلى أخرى.

4-5 الاتجاهات الحديثة لتمويل التعليم العالي:

تتبنى معظم دول العالم المتقدم والنامي استراتيجيات تهدف إلى تقليل العبء المالي عن الحكومات في تمويل الجامعة، مثل زيادة الرسوم الدراسية وتقديم منح وقروض للطلاب، وفرض ضرائب تعليمية لصالح التعليم العالي، والعمل على تشجيع الأفراد والهيئات غير الحكومية على المشاركة في تمويل التعليم، وإيجاد قيادات تعليمية قادرة على تطوير سبل طرق الدخل الذاتي للجامعات والتسويق الجيد للأبحاث العلمية. فضلاً على السماح للجامعات من تلقي تمويل اجنبي سواء من دول او هيئات اجنبية في صورة: مساعدات مالية كالمنح والهبات والقروض بسعر فائدة قليل، مساعدات مادية كالأبنية والمعدات، الاستفادة من خدمات المدرسين الأجانب. (هشام يعقوب مريزيق: 2008، ص125)

6- الاستقلالية الإدارية والمالية والبيداغوجية للمؤسسة الجامعية:

6-1 استقلالية السلطة الإدارية داخل الجامعة:

تحدد استقلالية الجامعة من الناحية الإدارية في عدد من النقاط لعل أهمها الآتي:

- أن تكون الجامعة مستقلة عن كل المؤسسات الحكومية وغير حكومية في رسم أهدافها وغاياتها الوظيفية والبيداغوجيا.

- أن تكون للجامعة الحرية الكافية في ممارسة مختلف أنشطتها الإدارية والتعليمية والبحثية من غير إملاء من أحد أو تضيق.
- أن تكون لها الحرية في تعيين أعضائها عن طريق الانتخاب الحر المباشر بالخصوص القيادة العليا فيها.
- أن تكون لها الحرية في وضع قوانينها ولوائحها التنظيمية.
- أن تكون لها الحرية في تداول المعرفة.
- أن تكون لها الحرية في إجراء مختلف البحوث العلمية من غير انتظار الموافقة أو الرفض ما دامت لا تتعارض مع القوانين المنظمة لها ومع الأخلاق والآداب العامة.
- أن تكون لها الحرية في إعلان نتائج أبحاثها حتى وإن كانت لا ترضي أفراد أو جماعات معينة في المجتمع ما دامت تلتزم بالموضوعية والشفافية.
- أن لا يتدخل أحد في قراراتها أو الاعتراض عليها مادامت تسير الأنظمة العامة في البلد.
- أن تكون جزء منفصلاً عن طموحات بعض أفرادها أو بعض الفئات الاجتماعية داخل المجتمع. (صابر خلود: 2007، ص 26).

2-6 الاستقلالية المالية:

تحدد استقلالية الجامعة من الناحية المالية في عدد من النقاط لعل أهمها الآتي:

- حيابة الجامعة على ميزانيات خاصة بها لا تتدرج ضمن ميزانية الدولة ولا تخضع بالتالي لرقابة السلطة التشريعية.
- امتلاك المؤسسة الجامعة لموارد مالية خاصة بها تمكنها من تمويل النشاطات والمهام المنوط بها.
- حيابة المؤسسة الجامعية على تمويل ذاتي خاص بها من خلال الرسوم التي تفرضها على الطلاب المستفيدين من خدماتها التعليمية أو التكوينية فضلاً عن تلك المبالغ المالية التي تعود عليها من خلال مجمل الاستشارات الفنية أو العلمية التي تقدمها لمختلف هيئات المجتمع المدني أو الاقتصادي.
- امتلاك المؤسسة الجامعية للحرية الكاملة في إدارة مختلف مواردها المالية من غير تدخل من أية جهة خارجية. (بوفلجة غياث: 2006، ص 35).

3-6 الاستقلالية البيداغوجيا:

تحدد استقلالية الجامعة من الناحية البيداغوجيا في عدد من النقاط لعل أهمها الآتي:

- حرية أعضاء هيئة التدريس في البحث والنشر والمناقشة دون خوف من أي ضغط للوصول إلى الحقيقة العلمية.

- حق أعضاء هيئة التدريس في التعبير عن آرائهم وقناعاتهم بكل ما يحيط بهم داخل الجامعة أو خارجها.
- حق أعضاء هيئة التدريس في الاستفادة من ضمانات كافية تحميهم من أي ترهيب أو تخويف قد يمارس في حقهم في حالة التعبير عن آرائهم الخاصة حول قضايا معينة في المجتمع.
- حق أعضاء هيئة التدريس في الاستفادة من مناخ ملائم في التدريس أو الكتابة أو الحديث عن الحقيقة كما يرونها.
- حق أعضاء هيئة التدريس في متابعة المعرفة وتطويرها وتحويلها لخدمة المجتمع.
- حق أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار بعيد عن أي تأثير.
- حق أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي من غير توجيه أو إملاء أو ضغط.
- حق الطالب كذلك في التعبير عن أفكاره ومختلف ميولاته النفسية والاجتماعية والثقافية من غير أي اجحاف يمارس في حقه من أية جهة كانت داخل الجامعة.
- حق الطالب في تنمية معتقداته الفكرية والعلمية والشخصية بعيدا عن أي تأثير يمارس في حقه سواء من قبل أساتذته أو المؤسسة الجامعية التي ينتمي إليها. (زهراء عامر عبد زيد: 2018، ص13)

7- العلاقة التكاملية بين الجامعة والمجتمع:

لا يكون العلم نموذجاً معرفياً فقط، بل هو أيضاً نموذج ثقافي، نمط اجتماعي لتوظيف الموارد المتراكمة، من أجل بناء مجتمع متكون من مراكز البحث والجامعات. ويعتبر النظام أو النسق الجامعي عاملاً مهماً في الترتيب الاجتماعي، حيث يجب أن يعلو الهرم الاجتماعي ذوي المعارف والقدرة على النمو، لأنهم يمثلون رأس المال المهم... حيث لا نستطيع وصف الروابط بين الجامعة والمجتمع بطريقة كافية إلا في إطار ما تقدمه هذه المؤسسة من مساهمة في إنتاج والقيم المشتركة في المجتمع الكلي. فلم تعد الجامعات تقتصر على التدريس فقط بل اعتبرت كمراكز للبحث العلمي والتطوير الخاص بالأساليب والوسائل العلمية ليس داخل إطارها فحسب، وإنما في جميع المؤسسات التعليمية الأخرى في المجتمع. ولهذا السبب أطلق بعض علماء على الجامعات اسم "تنظيمات المعرفة المركبة" أو "التنظيم الأم والرئيسي في المجتمع الحديث".

فلا يمكن فهم أي نظام تعليمي في أي مجتمع إلا في ضوء ظروف هذا المجتمع الماضية، وفلسفته الاجتماعية السائدة، حيث تعتبر الجامعة جزءاً من نسيج مجتمعه، ومن الطبيعي أن تربط المنطلقات الأكاديمية للعمل الجامعي نفسها بين مهنتين: مهمة خلق المعرفة وتطويرها ومهمة تحويل تلك المعرفة لخدمة المجتمع.

ولا يتيسر للجامعة القيام بمهامها، إن لم يمدّها المجتمع بالوسائل، ويعنيها على توفية حاجاتها الخاصة في وقتنا الحاضر، حيث تزايدت مسؤوليتها وتضخمت واجباتها، في حين يجبرها التقدم التكنولوجي، العلمي... على التكيف في كل مرة في مختلف المجالات انطلاقاً من طريقة تنظيمها، إدارتها، تعليمها، حتى تسير التغيرات السريعة.

وبهذا لا يمكن عزل ما يحدث في الجامعة عما تتضمنه حركية المجتمع، فكل منها تقع في إطار المجتمع الذي تنتمي إليه، يتبادلان التأثير. فحركة المجتمع بما فيها سياسته ارتباطاته الدولية، ورموزه الثقافية وممارسته في مختلف المجالات....، تنصب بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الحياة الجامعية، وتشكل مساراتها العلمية والإنسانية، وتحدد أطرها التنظيمية والإدارية. وهكذا لا يمكن عزل المناخ العام السائد داخل الجامعة، عن ذلك السائد في المجتمع في مختلف المجالات، ويستوجب هذا أن تكون أهداف جميع مكونات النظام الجامعي منسجمة مع الأهداف العامة التي تحكم سير النظام الاجتماعي حيث أصبحت هذه مسلمة أساسية لتطوير النظام الجامعي وتقدمه باعتبار أن خطط المكونات الفرعية المختلفة للنظام وسير عملها يجب أن تكون متناسقة مع خطط النظام الأم وأدائه، والنظام الأم هنا هو المجتمع.

ويبين GUSDORF أن الحضارة القرطوسية أعطت اسم "جامعة" للجامعة المركبة من الأفراد، والأفواج والمؤسسات المتألّفة حسب قواعد قانونية وعادات محلية، ويتفق العلماء على فكرة هذه العلاقة، فالنمو السريع في مختلف الجوانب المرتبطة بحاجات المجتمع الذي يصبح في حاجة ملحة للتعليم والبحث العلمي من أجل إدماجها في الحياة الاجتماعية بهدف خلق نسق اجتماعي جديد يجري التحولات الجديدة.

وهكذا يتبين الارتباط الوثيق والحتمي بين الجامعة والمجتمع الذي تنتمي إليه، حيث يتوثق دورها في خدمة مجتمعها على درجة قربها منه وارتباطها به فقد تبين من خلال المسار التاريخي للجامعة أنها تعمل على تحضير الطلاب للعالم الخارجي عن أقسامها الدراسية.

إذن نقل المعرفة، وتنقيف المجتمع والتحضير للاندماج المهني يعتبر من الرهانات التي يجب على الجامعة الإجابة عنها، حيث تنسق مختلف الأفعال من أجل الوصول إلى هذه الأهداف، فالمهم عند الفرد والمجتمع هو الوعي بالمنتج المؤسس حول المعرفة والتجربة في إطار المشروع الاجتماعي الذي يعني امتثال مختلف الجماعات الاجتماعية وقدرة التصرف حول ذاتها وحول محيطها حتى تتكيف مع معنى التاريخ، وتطور هذا المشروع الاجتماعي مرهون بالتطور الكلي: الاجتماعي، العلمي...، لاسيما التطور الاقتصادي الناتج عن التطور الاقتصادي الناتج عن التطور الصناعي والتصنيع.

ومن هنا لا يجب أن تكون الجامعة كيانا فوق المجتمع بل جزءا منه، تعبر عن احتياجاته، محاولة انتاج المعرفة الخاصة به، فمتى انفصلت عنه انهار دورها المتميز في البناء، وأصبحت صرحا هداما، تعمل بشكل عفوي أو مقصود ضد بناء مجتمعها وتنميتها، وتصبح عائقا للعلم والمعرفة، ولا تظهر آثارها السلبية إلا بعد أجيال عديدة من توزع خريجيها وانتشارهم في مؤسسات المجتمع. ولـ GUSDORF نفس النظرة حين يقول أنه "عند غياب الجامعة من ثقافة المجتمع تصبح عبارة عن عقيدة تحفظية ومواضيعها بالية".

وبهذا فإن الجامعة تجيب على متطلعات المجتمع حتى يحقق ذاته من خلال سيرورتها، وحسب ALAIN TOURAINE فهي تعمل على خلق نظام اجتماعي حيث يقول أن كل نسق جامعي يساهم في انتاج وإعادة إنتاج المجتمع في آن واحد حيث تكمن أهمية الدور الأول في إقامة نموذج جديد للمجتمع، معرف من خلال نموذج معرفي جديد، نموذج تراكمي وتنظيم اقتصادي.

وبهذا فقد اعطى أهمية للثقافة في تحليله، فالعالم الجامعي يساهم بطريقة هامة في إنتاج المعرفة، بحيث يكون قريبا من النموذج الثقافي للمجتمع وهكذا تنقل الجامعات إرثه الثقافي، ويرى أيضا أنها حيز للنشاطات التقنية والمجتمع لنفسه، وتسير التغيرات الحاصلة فيه، وإعادة إنتاجه لتنظيمه.

ويعتبر إنشاء نموذج المعرفة أهم مظهر لهذه النشاطات كما أن النشاط الجامعي يساهم في إنشاء نموذج المعرفي للمجتمع، فلا نستطيع التكلم عن الجامعة إن لم نتساءل فيما إذا كانت مبدعة ثقافيا، وهكذا تكون فعاليتها في توجيه نشاطها نحو ذاتها، ثم نحو المجتمع.

ومن خلال التعليم تجيب الجامعة عن انشغالات المجتمع، فلا تكتفي بإعطاء الطلبة المعارف المتخصصة لتمكنهم من الاندماج الاجتماعي، وبالتالي فنحن لا نتكلم هنا عن أي نوع من التعليم، وإنما نقصد ذلك الذي يسمح بتكوينهم بطريقة تمكنهم من اكتساب كفاءات الضرورية للحياة المهنية في إطار الاحتياجات الاجتماعية، فالفرد الذي تود التربية تحقيقه فينا يقول EMILE DURKHEM ليس الفرد المجرد، انطلاقا من النظرة الفلسفية، لكنه الفرد كما يريده المجتمع أن يكون. فالتعليم هنا يأخذ وظيفة أساسية في عملية الاستقرار الاجتماعي الذي يعتبر شرطا أساسيا في عملية التنمية، حيث يسمح للأفراد القيام بأدوارهم الاجتماعية والعمل على استمرار الحياة الاجتماعية في إطار من الاتفاق بين مختلف أفراد وفئات المجتمع. ولا يأتي ذلك إلا إذا زود النظام التعليمي هؤلاء الأفراد برموز وقيم مجتمعهم. وبما أن القيم شيء أساسي لضمان استقرار المجتمع والنظام الاجتماعي، فإن النظام التعليم الرسمي أفضل السبل لنشر القيم الموحدة بين مختلف أفراد وجماعات المجتمع....

وأهمية اضطلاع نظام التعليم ببحث قيم معينة بين أفراد المجتمع الواحد شيء مهم جدا، كما أنه على جانب كبير من الخطورة، ذلك لاستحالة الحياة الاجتماعية دون وجود قيم متعارف عليها، حيث يعجز النسق الاجتماعي عن الاستمرارية في إنجاز أهداف الجماعة في حالة غياب القيم. وعليه نجد

أن التعليم ينطبع بالقيم المتعارف عليها في أي نظام اجتماعي حتى يتمكن الأفراد من تأدية أدوارهم وتلبية متطلباتهم والتعامل مع الأفراد الآخرين في ظل الاحترام المتبادل. فقد ثبت أن الدور والمكانة الاجتماعية للجامعة في وقتنا الحاضر لا يتحددان في إدماج أكبر عدد ممكن في إطار التعليم الجامعي فحسب، وإنما أيضا في عدد وأهمية البحوث العلمية، من أجل أداء الوظائف الاجتماعية حسب متطلبات واحتياجات المجتمع من خلال اعتماد مقياس ومقاربات ومناهج للتطابق مع التحولات الاجتماعية، وكذا التقدم الجامعي من أجل المساهمة الفعالة في التطور الاجتماعي.

إذن مهما كانت طبيعة وخصوصية النظام الجامعي، يجب أن يتواجد داخل نمط ثقافي معين، خاصة بالمجتمع الذي ينتمي إليه فهناك بعض الأساتذة يعتقدون أن تطور الجامعات متوقف على مدى تطور ظروف العمل عن طريق مهنتهم، بينما لا يعتبر العلم نشاطا مهينا فقط، لكنه قبل كل شيء نموذج ثقافي، ويرتبط تطوره حاليا مع قدرة المجتمع. وبهذا يتبين أنه لا يمكن لأية جامعة أن تتعزل عن المجتمع الذي توجد فيه، فهي ملتزمة بأن تكون قوة خالقة في العملية التاريخية، وأن تتخربط بعنق في شؤون المجتمع، حيث تزوده بالكفاءات الفكرية، وتحلل الواقع بموضوعية، وتعمل على تطوير الوعي الاجتماعي تجاه ما يتعلق بمركزها الفعلي، وتتبع نطاق الاعتراف بمسؤوليتها. لأن دورها الاجتماعي يخولها أن تقاوم الضغوطات التي قد تؤثر عليها، وأن تتمسك بحريتها، وأن تمنع تدني مستواها العلمي والتمويني، حتى تقيم المحيط الخارجي ومختلف إفرزاته وتكون في مستوى تغيراته.

بالمجمل تتحدد علاقة الجامعة بالمجتمع في النقاط التالية:

- ضرورة سعي الجامعة في نشر وتشجيع وتدعيم الاتجاهات الاجتماعية والقيم الانسانية المرغوبة في المجتمع والتي تمكن المجتمع من النهوض.
- أن تساهم الجامعة في تنمية القدرات البشرية والاجتماعية والثقافية والمعرفية والاقتصادية والسياسية للمجتمع.
- أن تعمل الجامعة على حل مجمل المشكلات والتحديات التي تواجه المجتمع.
- أن تتعاون مع مؤسسات المجتمع على اختلافها (الاقتصادية منها أو الخدماتية) من أجل تطويرها والرفي بها من خلال مجمل الاستشارات التي يمكن أن تقدمها لها أو من خلال مجمل ما تنتجه من معرفة علمية أو فنية أو تكنولوجية.
- أن تقدم البرامج التي تدعم وتعمل على تأهيل موظفي مؤسسات المجتمع الذي تتواجد فيه.
- أن تعمل على نشر الوعي الثقافي والعلمي والاجتماعي والتاريخي في المجتمع من خلال التزامها بالمشاركة الفعالة في مختلف مناسبات المجتمع.

- ان تعمل على تطوير مقدرات المجتمع بالخصوص التربوية والتعليمية لمؤسسات التربية والتعليم التي تتواجد بداخل المجتمع.
- أن تحرص على اكتشاف المواهب الابداعية الموجودة بداخلها وبداخل المجتمع من خلال تقديم الدعم الكاف والضروري لها من أجل تنميتها. (سعود بن سهل القوس، بنت، ص23)

خلاصة الفصل

توصلنا من خلال المعالجة النظرية لعناصر الفصل إلى:

- أن الجامعة تعتبر بمثابة مؤسسة رئيسية في عمليات التغيير الاجتماعي والتنمية.
- إن الدور الأكثر أهمية الذي تم تقوم به هو إنتاج القوى العاملة الماهرة، وتعميم مخرجات الأبحاث لتحقيق الأهداف المأمولة.
- أن الجامعة لا بد أن تتمتع بحق الاستقلالية في كل المجالات (الإدارية، المالية، البيداغوجيا) لأجل القيام برسالتها على أكمل وجه من دون أية ضغوطات قد تمارس عليها بالخصوص من القوى السياسية في المجتمع.
- يتمثل الدور الآخر الذي قد تلعبه الجامعات في بناء مؤسسات جديدة للمجتمع المدني، وفي تطوير قيم ثقافية جديدة، وتدريب الناس وإقامة علاقات اجتماعية معهم، تأخذ بعين الاعتبار دعم الرفاه الاجتماعي.

محتويات الفصل:

تمهيد:

- 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- 2- أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه.
- 3- مزايا التخطيط الاستراتيجي.
- 4- معوقات التخطيط الاستراتيجي.
- 5- مستويات التخطيط الاستراتيجي.
- 6- مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- 7- نماذج التخطيط الاستراتيجي.
- 8- متطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- 9- العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي.
- 10- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات ، حيث أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة و تنفيذها من أجل التطور والتميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الأخذة في التسارع و لزيادة، إذ أن التخطيط الاستراتيجي يعد العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها إذ يمكن المنظمة من تحقيق قدراتها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها واستقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يسهل عملية الاختيار الأمثل للاستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقداته من فرص وتهديدات والتخطيط الأمثل لاستغلال نقاط القوة وتقادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي.

خلال هذا الفصل سيتم التطرق للعناصر التالية:

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه.
- مزايا التخطيط الاستراتيجي.
- معوقات التخطيط الاستراتيجي.
- مستويات التخطيط الاستراتيجي.
- مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- نماذج التخطيط الاستراتيجي.
- متطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي.
- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي.

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

قبل المرور إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي لابد من التطرق أولاً إلى معنى التخطيط الذي تعددت تعاريفه وكذا التعرف على الاستراتيجية التي استخدمت منذ القدم.

1-1 مفهوم التخطيط:

لغة:

يعرف قاموس لاروس التخطيط على أنه "الفعل الثلاثي: خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقاً".

(Larousse, 1990, p 495)

مفهوم التخطيط اصطلاحاً: يعرفه بنتون benton على أنه "تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل على بناء خارطة ذهنية". (عثمان محمد غنيم، 2001، ص25)

يعرف كذلك بأنه "عملية عقلانية وجهد عملي موجه وأسلوب عمل منظم لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والإمكانات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف واضحة ومحددة". (حسين محمد جواد الجبوري: 2014، ص30).

التعريف الإجرائي للتخطيط:

عموماً فإن التعريفات المختلفة للتخطيط قد غطت وشملت جوانب مختلفة وواسعة، فمن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن التخطيط هو نشاط إنساني وخيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات.

يستفاد من المفاهيم السابقة حول مفهوم التخطيط أنه يعني:

- التفكير المنظم للائز لتتفيذ أي عمل داخل المنظمة والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ومتى وكيف.
- تحديد ما يجب عمله في المستقبل، وتحديد أسلوب التنفيذ والتنسيق والرقابة وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال عمليات التنبؤ.
- عملية ذهنية منظمة تقوم على أساس التنبؤ عما يجب أن يكون عليه مستقبل المنظمة، حيث يتم ضبط إجراءات الحاضر بما يكفل تحقيق الأهداف المرغوبة في المستقبل.

1-2 مفهوم الاستراتيجية:

اصطلاحاً:

تعرف الإستراتيجية بأنها: "أنشطة وخطط المؤسسة التي تم تنظيمها بطريقة تضمن تحقيق درجة الانسجام بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية وطرق تحقيق الأهداف مع الأخذ بنظر الاعتبار الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية والموارد المالية والبشرية والإمكانات المتاحة لهذه المؤسسة". (عبد الرحمن توفيق: 2005، ص12)

وتعرف أيضا أنها " الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة أغراضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ". (ناصر دادي عدون: 2001، ص51)

وتعرف كذلك على أنها " خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها الأساسية بشكل متوازن". (محمد مرسى، 2003، ص51)

التعريف الإجرائي للاستراتيجية:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإستراتيجية هي مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات تهدف لتحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها ومن ثمة تحقيق الاتجاه الذي اختارته المنظمة لنفسها في المستقبل.

يستفاد من المفاهيم السابقة حول مفهوم الاستراتيجية أنها تعني:

- عملية احداث تنسيق ودعم متبادل بين أنشطة المنظمة بعضها مع بعض.
- تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ الأهداف المرسومة.
- أسلوب التحرك الذي تستخدمه المنظمة اتجاهاً بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها بشكل أساسي ورؤيتها ورسالتها.
- المنهج الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق أهدافها البعيدة الأجل ورؤيتها ورسالتها.

1-3 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

"يعنى التخطيط الإستراتيجي توقع الحال والمستقبل والاستعداد لمواجهة المتغيرات التي يفرضها هذا الحال والمستقبل". (ظاهر منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، 2009، ص44)

ويعرف كذلك بأنه " العملية الخاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية ضرورية لكل المؤسسات لأنها تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية".

وعرف أيضا بأنه " الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها، أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط بالمنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية". (نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، ص75).

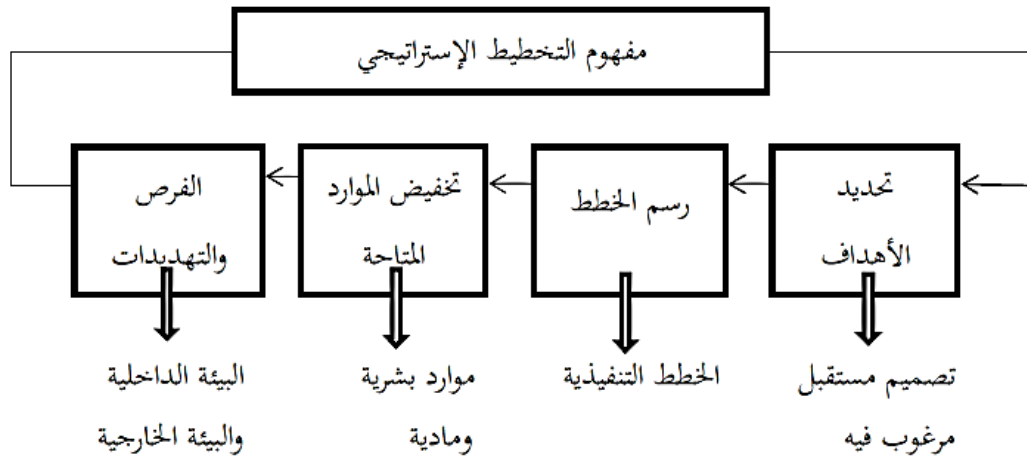
كما يعرف بأنه "وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر، ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة". (إياد يوسف دلبج وآخرون، 2014)

ويعرف أيضا بأنه "جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها". (عصام الدين برير، 2012 ، ص 5).

التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي:

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عمليات مستمرة ومعقدة، فهو أحد وظائف المنظمات الأساسية، والذي يتعلق بإعداد الخطة وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يبين مفهوم التخطيط الاستراتيجي



(المصدر: السالم مؤيد ، ب، ت، ص 20)

لهذا يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية من أجل اتخاذ القرارات المستمرة المبنية على البيانات والمعلومات الممكن الحصول عليها وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها ضمن إطار زمني، بدعم كامل من الإدارة ومشاركة جميع العاملين والمعنيين بالمؤسسة.

يستفاد من المفاهيم السابقة حول التخطيط الاستراتيجي أنه يعني:

- أنه أحد الأدوات الإدارية التي تساعد المنظمة بالخصوص الجامعية منها في التحديد الدقيق لأولوياتها في الحاضر والمستقبل والعمل على إعداد ما يلزم من أجل تجسيدها في الميدان بما يخدم رسالتها وفلسفة وجودها في المجتمع.
- أنه عملية تبدأ بوضع الهدف، ثم تحديد الاستراتيجية أو الخطة التفصيلية التي تؤدي إلى تحقيقه بالصورة المثلى.

- أنه صياغة قرارات ذات أثر جاد على حاضر ومستقبل المنظمة بالخصوص إذا تعلق الأمر بالمنظمة الجامعية.
- أنه مدخل مقصود ومنظم لإنتاج القرارات المستقبلية بالخصوص والاجراءات الميدانية في الحاضر المؤثرة في مستقبل المنظمة بالتحديد.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه:

يؤدي التخطيط الاستراتيجي أهمية قصوى في أي إدارة، كما يتميز بمجموعة من الأهداف أهمها فيما يلي:

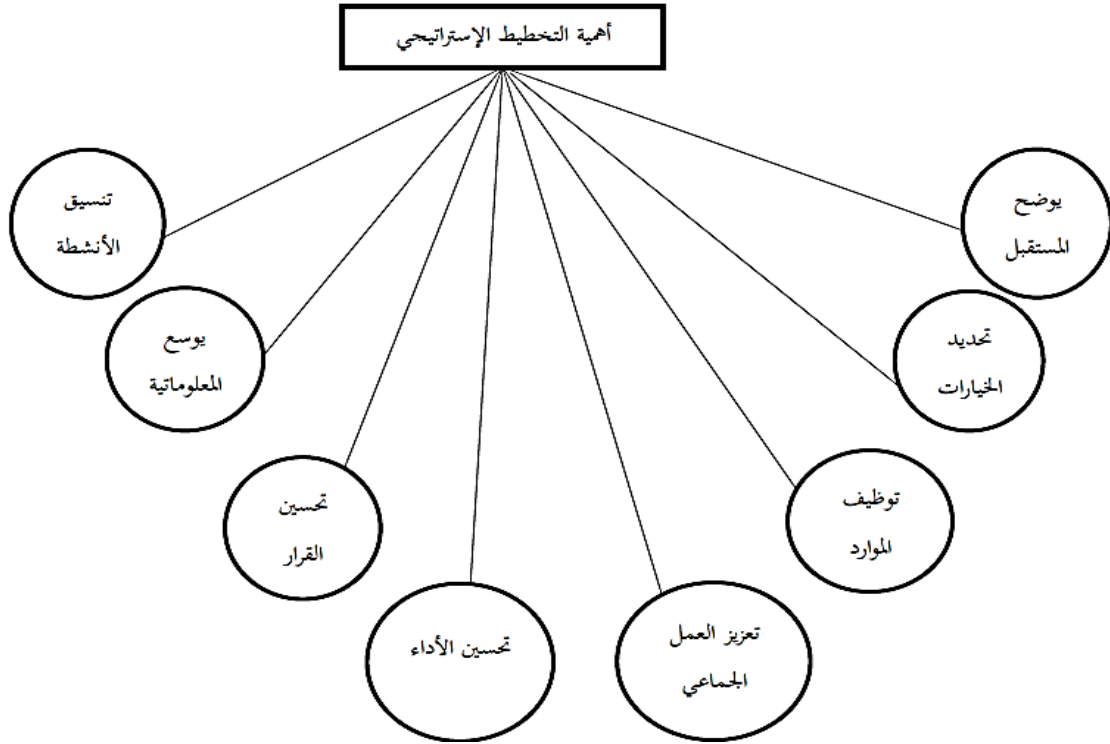
1-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة في النقاط التالية :

- أنه يعمل على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المنظمة.
- أنه يعمل على تشجيع الهيئة الإدارية على ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع.
- أنه يعمل على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات.
- أنه يعمل على التنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛
- أنه يعمل على الترابط المنطقي للقرارات، حيث أن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات ، وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة.
- أنه يعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المنظمة.
- أنه يعمل على تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية.
- أنه يعمل على تحقيق الرضا والارتياح النفسي للعاملين.
- أنه يساعد على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
- أنه يعمل على تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة.
- أنه يعمل على تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.
- أنه يعمل على السيطرة على مشاكل التنفيذ وتخفيض المخاطر المتوقعة.
- أنه يعمل على تنظيم الخبرات وهندسة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، وعدم الوقوع في الأخطاء.
- أنه يعمل على زيادة فعالية مدير المنظمة وفريق عمل التخطيط بحيث تتضح الأهداف وتتحدد مما يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة.
- أنه يعمل على تطوير العمل وتحسينه عن طريق ملاحقة المستجدات والتغيرات المستمرة.

(رافدة عمر الحري، 2010 ، ص، ص286، 287)

الشكل رقم (03): يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي



المصدر : (مجيد الكرخي: 2009 ص 48).

2-2 أهداف التخطيط الإستراتيجي :

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- أنه يعمل على زيادة التواصل والتفاعل بين المنظمة المجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الاجتماعي.
- أنه يعمل على تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل؛ وخلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة.
- أنه يعمل على تزايد النمو وتعظيم الفائدة؛ والاهتمام بالممارسات المستمرة؛ والرقابة على العمليات الجارية.
- أنه يعمل على زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة؛ وتطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل؛ ومراجعة التقدم والتطور، وحل المشكلات.

- أنه يعمل على وضع القضايا الاستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات، والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتطوير الأهداف والخطط المستقبلية.
- أنه يعمل على توفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها.

أنه يعمل على تصميم خريطة توضح الإتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك وإعادة رسم الخريطة التنظيمية والبنائية للمنظمة، والتحسب للمعوقات والمشكلات المحتمل وقوعها مستقبلاً والإعداد المنظم لمواجهتها. (رافدة عمر الحريري: 2010، ص 288)

3- مزايا التخطيط الاستراتيجي:

يتسم التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا الفوائد تتمثل في ما يلي:

- أنه يعمل على مساعدة المنظمة على تبنى فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل المنافسة.
- أنه يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية للمنظمة.
- أنه يعمل على مساعدة المنظمة في وضع الخطة لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة. أنه يساعد المنظمة على تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات بداخلها.
- أنه يساعد المنظمة على وضع نظام للاتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة. (بني، حمدان خالد محمد. إدريس، وائل محمد صبحي، 2007، ص 52).

4- معوقات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها:

يواجه التخطيط الإستراتيجي معوقات متعددة منها التغير السريع في البيئة وعدم القدرة على تحديد الأهداف والموارد المالية مع عدم وضوح المسؤوليات والمعلومات الإحصائية إلا أنه يمكن التغلب على هذه المعوقات والتي تتحدد في الآتي:

- **التغير والتبدل السريع في البيئة:** بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.
- **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:** بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولاً وآخراً تعبر عن إمكانية المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خططها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم .
- الموارد المالية للمنظمة :من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل .
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام .
- المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، ويعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة.
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها. (مجيد الكرخي، 2009، ص، ص 50، 51)

4-2 كيفية التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن التغلب على العقبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي من خلال :

- العمل على توعية الإدارة وتنمية مهاراتها على التخطيط الاستراتيجي.
- العمل على التركيز على جوهر التخطيط الاستراتيجي والبعد عن النواحي الشكلية له.
- العمل على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في إجراء التنبؤ بالمستقبل من خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
- العمل على توفير البيانات الكافية وفي الوقت المناسب عن المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والمتواجدة بداخلها.
- العمل على توفير المرونة المناسبة في الاستراتيجيات الموضوعة.

- العمل على تحقيق عنصر المشاركة للمديرين على كل المستويات الإدارية.
 - العمل على تحقيق التنسيق اللازم بين الخطط المختلفة والخطة العامة.
 - العمل على توفير الكفاءة اللازمة بين المخططين والمحللين.
- العمل على توفير الموازنة المالية اللازمة والكافية للانفاق على نظام التخطيط الإستراتيجي. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2003، ص21)

5- مستويات التخطيط الاستراتيجي:

تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف، وعلى هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبني على أساسها الخطة الاستراتيجية وهي:

5-1 الاستراتيجية على مستوى المنظمة: *Cooperated Stratégies*

يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة في هذا المستوى كافة الوحدات التي تتكون منها المنظمة من خلال وضع الرؤية الاستراتيجية لها في الحاضر والمستقبل والتي تعبير عن رسالة ورؤية المنظمة ككل في الحاضر والمستقبل.

5-2 الاستراتيجية على مستوى الوحدات: *United Stratégies* :

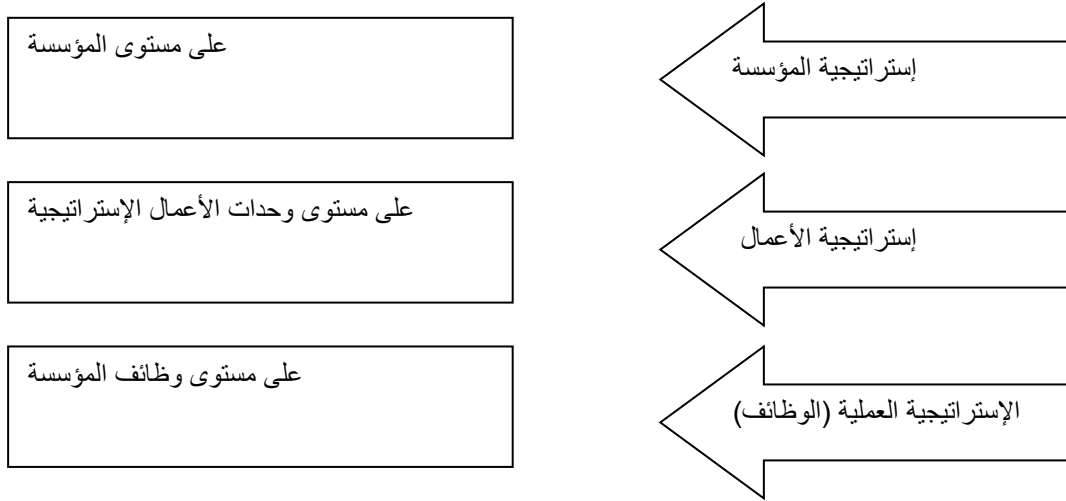
وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر (وحدات) مثل ذلك الجامعات حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها وبالتنسيق مع الاستراتيجية العامة للجامعة .

5-3 الاستراتيجية الوظيفية: *Fonctionnel Stratégies*

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع هذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات.

(<https://sst5.com/Article/2036/47> يوم 2020/06/003 الساعة 15:15)

الشكل رقم (4): يبين مستويات التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: (عيسى حيرش: 2012، ص 36).

6- مراحل التخطيط الإستراتيجي:

يستهدف التخطيط الإستراتيجي إنجاز رؤية مستقبلية واضحة تسعى المنظمة إليها، ويتيح للمديرين فرصة تقرير أين يريدون الوصول بمنظمتهم؟ مع الأخذ بعين الاعتبار وضوح رسالة المنظمة ووضع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في ضوء ظروف بيئتها الخارجية والداخلية للوصول إلى مجموعة من البدائل الإستراتيجية وتحليلها ثم الاختيار الأمثل لهذه البدائل.

6-1 المرحلة الأولى: الرؤية الإستراتيجية:

أ- مفهوم الرؤية: تعرف الرؤية الإستراتيجية: على أنها "تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها أهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة، وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية". (محمد بن يوسف النمران العطيات، 2006، ص136)

تقوم الرؤية الاستراتيجية على:

- وضع الأهداف البسيطة طويلة الأجل : القيام بهذه الخطوة يعمل على وضع اتجاهها واضحا للعاملين من أجل تحقيقها وفق وقت ومعايير ومستويات أداء محددة.
- تحليل البيئة التنافسية : تساهم هذه الخطوة في تحديد حاجات طالبي الخدمة بناء على مشاهدات ودراسات ميدانية حتى تستطيع البقاء والمنافسة.
- التقويم الموضعي للموارد : القيام بذلك يساهم إدراك المنظمة لموارد الفعلية وطريقة استغلالها بشكل فعال.

- **التنفيذ المؤثر للاستراتيجية:** والذي يتطلب توفر السيطرة والقيادة ويعني بذلك الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين جميعاً. (محمد بن يوسف النمران العتيات، 2006، ص 150)

ب- **عناصر الرؤية الاستراتيجية :** يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي:

- **تحديد مجال النشاط الحالي:** إن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند إلى ثلاثة دعائم هي:
- **احتياجات العملاء:** في ضوء ما الذي يجب إشباعه وكيف يمكن تحقيق الإشباع، يؤدي إلى الوصول إلى تعريف شامل لما تقوم به المنظمة وإلى أي أنواع النشاط يمكن تصنيفها.
- **مجموعات العملاء:** تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة خدماتها أو منتجاتها .
- **التكنولوجيا والأنشطة:** كونهما يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها وكذلك مدى توسيعها في سلسلة توزيع إنتاج الصناعة التي تنتمي إليها.
- **تحديد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة:** يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للمنظمة واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي من المحتمل أن تواجهها.
- **تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الاستراتيجية :** إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالرؤية الاستراتيجية وتحقيق الفهم والافتناع بها لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة. (جمال الدين محمد المرسى وآخرون: 2007 ، ص-ص، 104-106)

ج- **تصميم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة :** وهذا يتطلب ما يلي :

- الخيال والابتكار ، والذي يتطلب قدراً كبيراً من التعليم والتدريب المستمر لتحقيق ذلك.
- تحليل الظروف والعوامل المحيطة والقدرات الذاتية للمنظمة.
- دراسة ومتابعة التحولات التي تستجد في حاجات المستهلك، والتطورات التكنولوجية والأسواق الجديدة، ووضع خطط لذلك.
- الاهتمام بما يقوله المستهلك، أو مطالب الخدمات لأن ذلك يساعد على الابتكار في مجالات جديدة للمنظمة.
- أن تكون الرؤية من الممكن تحقيقها، وليست مستحيلة أو أحلاماً لا تتفق مع قدرات أو بيئة المنظمة. (محمد بن يوسف النمران العتيات: 2006 ، ص 141)

6-2 المرحلة الثانية: رسالة المنظمة :

أ- تعريف رسالة المنظمة " :هي سبب وجود المنظمة واستمرارها والأساس الذي يحدد أعمالها مستندا إلى القيم الإدارية السائدة والموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة."

ب- خصائص الرسالة الإستراتيجية :تتمثل في:

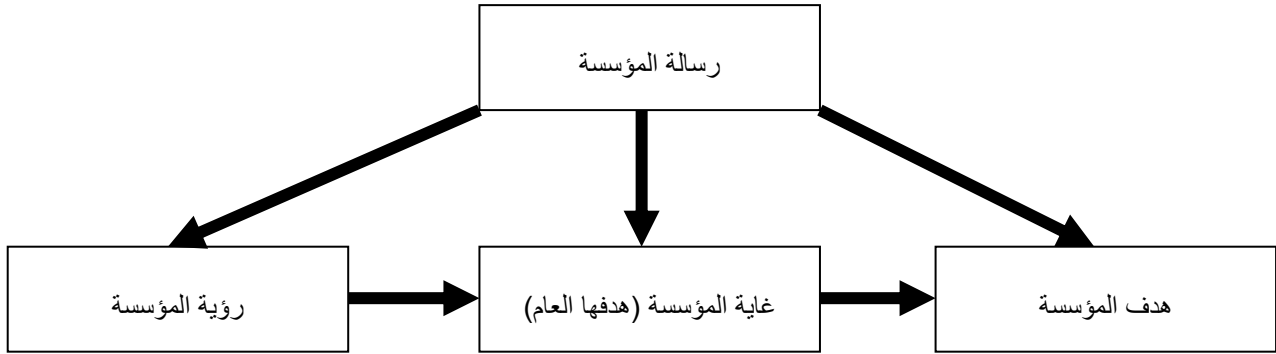
- يجب أن تتسم بالوضوح والبساطة في التعبير والدقة.
- يجب أن تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب فيه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية.
- يجب أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
- يجب أن تتميز بالواقعية والموضوعية.
- يجب أن تتميز بالقابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج .
- يجب أن تتكيف مع البيئة .:

ب- أهمية وجود رسالة المنظمة:

- تساعد الرسالة على تركيز الجهود البشرية بصورة شاملة من خلال العمل الجماعي فهي توضح الأهداف الرئيسية التي تأمل المؤسسة على تحقيقها والغرض من وجودها ووظائفها.
- تخدم الرسالة وبشكل سليم وبأسلوب واقعي عملية تعيين المصادر فهي ترسم خطوطا عامة عن كيفية الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة.
- تساهم الرسالة في تحديد مساحة الأعمال الضرورية والنشاطات التي يتعين القيام بها بشكل فوري وهذا يعني بأن العمل سيتم في ضوء مبدأ الأولويات.

تساعد الرسالة في توضيح نوع الاتجاه الجديد التي سوف تعتمد المنظمة وتسعى إلى تحقيقه في المستقبل. (حسين محمد جواد الجبوري: 2014، ص- ص 165-168)

الشكل رقم (5): يبين رسالة المؤسسة ورؤيتها وغايتها وهدفها.



المصدر: (عيسى حيرش، 2012، ص75)

3-6 المرحلة الثالثة: وجود الأهداف الواضحة: هناك الكثير ممن لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف، في حين يفترض أن تكون الغايات أهداف شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق اعتبارات عمل المنظمة وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها .

أ- تعريف الأهداف: الأهداف هي حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها"، لذلك فإنها تمثل :

- الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه.
 - وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
 - نتيجة يمكن تحقيقها في إطار موضوعي قابل للقياس والتحقق.
 - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.
 - لهذا فإن الأهداف تشير إلى ما يجب تحقيقه وبواسطة من وفي أي فترة.
- ب- أهمية الأهداف:** لقد أشار العديد من الباحثين إلى حقيقة هذه الأهمية وفق اعتبارات ومداخل عديدة، ويمكن إجمال أهمية الأهداف لمنظمات الأعمال بالآتي :

- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحا للاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
- تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها منظمة الأعمال.
- تعتبر الأساس لأي نظام إداري في المنظمة خاصة وأنها تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة. (طاهر محسن

منصور الغالبي، 2007، ص، ص، 221، 222)

ج- أنواع الأهداف : هناك أنواع عديدة نذكر منها :

- **الأهداف حسب درجة التفاصيل بها :** وتنقسم إلى أهداف رئيسية، وأهداف فرعية، حيث يتم تقسيم الهدف الرئيسي إلى مجموعة من الأهداف الفرعية وتحقيق الأخيرة يتم تحقيق الهدف الرئيسي.
- **الأهداف حسب نوع المجال :** وتنقسم إلى أهداف اجتماعية، تعليمية، اقتصادية، وسياسية.
- **الأهداف من حيث المدة أو الأجل :** تنقسم إلى: **الأهداف طويلة المدى :** (الأهداف الإستراتيجية) وهي النتائج المرغوب تحقيقها في الأجل الطويل وعادة توضع في المستويات الإدارية العليا ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحدي والوضوح وبقدر كبير من المرونة. **الأهداف متوسطة المدى :** (الأهداف التكتيكية) :التي تسعى المنظمة لتحقيقها في الأجل المتوسط والتي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. **الأهداف قصيرة المدى :** (الأهداف التشغيلية) وهي النتائج المرغوب تحقيقها في الأجل القصير، وتكون أكثر تحديدا من الأهداف طويلة المدى من حيث :من ينفذها؟ ماذا يتم تنفيذه؟ متى يتم تنفيذه؟ ما هو مجالها؟ **الأهداف المسجلة والأهداف المتعارف عليها :** الأهداف المسجلة مكتوبة في وثيقة أما الأهداف المتعارف عليها ليست مكتوبة في وثيقة. **الأهداف العامة والأهداف التشغيلية :** الأهداف العامة هي التي تحدد المنظمة ككل وغالبا ما يتم صياغتها في عبارات وصفية كتطوير الإنتاج وزيادة المبيعات وتحسين مستوى أداء العاملين. أما **الأهداف التشغيلية التفصيلية** هي التي تحدد على مستويات الإدارة والأقسام. ويلاحظ أن صياغة هذه الأهداف يجب أن تتم في صورة كمية بحيث تكون قابلة للقياس. **أهداف من حيث جودتها :** وتنقسم إلى أهداف جيدة وإلى أهداف غير جيدة.

4-6 المرحلة الرابعة تحديد البدائل الإستراتيجية .

تحديد البدائل الإستراتيجية: بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة.

ب- أنواع الاستراتيجيات: توجد عديد الاستراتيجيات أمام المنظمة والتي تختار واحدة منها حسب الوضع الذي تحتله في السوق والتي يمكن الإشارة إلى البعض منها:

الاستراتيجيات العامة للمنافسة : إن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من المزايا التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين وهي :

1- استراتيجية القيادة في التكاليف : تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية:

محاولة تقديم منتج جديد أساسي بعيدا عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجها، تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة، استخدام بعض المواد

الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج. (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2007، ص228-230)

2- استراتيجية التمايز: تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسا مميزا، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تبغيه، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية .

3- استراتيجية التركيز: يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون كلهم في خصائصهم، فلابد للمنظمة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وأن تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع، فالمنظمة هنا تتعامل مع السوق ككل، بل تركز على قطاع معين تستخدم معه استراتيجية القيادة في التكاليف أو استراتيجية التمايز، لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها أن تراعي توفير المهارات لخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع؛ وتجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون؛ ومراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة.

3- استراتيجية النمو المحدود: يقصد بها تلك الإستراتيجية التي تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله منافذ التوزيع، الأداء، القطاع المستهدف، معدل النمو، وهذه الإستراتيجية لها نوعان رئيسيان من الاستراتيجيات:

أ. إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه : وهذه هي استراتيجية الاستقرار، تستخدمها المنظمات التي تعتقد بأن أدائها في السوق مرضي، وتنافس بالدرجة الكافية، وأحيانا يختار رجال الإدارة العليا هذه الإستراتيجية لعدم الرغبة في النمو السريع ولإدراكهم من كون المنظمة صغيرة الحجم ولمعرفتهم الوثيقة بالعاملين في المنظمة وبالمستهلكين بالإضافة إلى احتواء هذه الإستراتيجية على مخاطر محدودة لعدم التغيير، فهم يستبعدون عن القيام باستراتيجية توسيعية تتطلب المزيد من الاستثمار وما يرتبط به من أموال وجهد إداري.

ب . استراتيجية النمو البطيء: إن المنظمة مطالبة بأن تأخذ حذرهما من التغييرات التي تحدث في البيئة من جراء الزيادة في الهيكل السكاني ومعدل تلوث البيئة أو في حجم الموارد المتاحة للعملية الإنتاجية فاستراتيجية النمو البطيء تركز على معدل النمو السكاني المحدود فمثل هذا المعدل يساعد على خلق عدد كاف من المستهلكين للمنتجات ذات الحجم والأنواع المتعددة.

3- استراتيجية النمو التوسيعية: ونعني بها وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات، أو حصة المنظمة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة

العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي .حيث أن المنظمة يمكن أن تحقق النمو السريع من خلال إتباع الاستراتيجيات التالية :

أ. **استراتيجية التركيز** :وتشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه فتنج نوعا واحدا من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء، أو تقدم منتجاتها لسوق معين .

ب . **استراتيجية التنوع** :هذه الإستراتيجية هي عكس استراتيجية التركيز حيث تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات، وهي أيضا يمكن أن تعتمد كاستراتيجية نمو أو استراتيجية استقرار .وهناك نوعان من استراتيجيات التنوع هما:

1- **استراتيجية التنوع المتمركز أو المتصل المترابط** :وتعتمد على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المنظمة حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين أو الإنتاج. (المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، 1999، ص164)

4- **استراتيجية الاستثمار المشترك** :تعد هذه الإستراتيجية من استراتيجيات النمو السريع، وفي إطار هذه الإستراتيجية فإن منظمة أو أكثر تقوم بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض معين .وأهم أنواعها ما يلي:

أ. **استراتيجية التخفيف والالتفاف** :عندما تلاحظ المنظمة أنها تعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الاستثمار، وتكلفة العمليات، مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات .

ب . **استراتيجية التجرد** :هي استراتيجية إلغاء جزء من أعمال المنظمة، عندما تكون حصتها السوقية صغيرة جدا بحيث لا تستطيع أن تتنافس فيه، أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة .ولهذا يجب مراعاة ما يلي:

- توقيت الإلغاء ويجب أن يكون مناسباً للمستهلك.
- توفير قطع الغيار للسلع المباعة.
- عدم حذف منتج تتوفر عند المنظمة موارده الخام بكثرة.

ج- **استراتيجية التحويل** :وهي استراتيجية القيام بتغيير رئيسي في أعمال المنظمة، بانتقالها من مجال عمل إلى مجال آخر لأسباب كثيرة منها :عدم تحقيق العوائد المطلوبة؛ كما أن حجم الاستثمار في المنظمة أكبر من المرغوب، اضم إلى ذلك توفير المرونة والقوة لدى المنظمة لإجراء التحويلات.

د- **استراتيجية المنشأة الأسيرة** :حيث تقوم المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، من أجل تخفيض تكاليف العمل، وحجم القوى العاملة، نظرا لعدم قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها، فتجد نفسها أسيرة لمنظمة أخرى.

هـ- **استراتيجية التصفية** :وهي استراتيجية الخيار الأخير، عندما يكون البديل الوحيد لإنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس، وهو من الخيارات الصعبة، في ظروف حرجية.

6-5 المرحلة الأخيرة: تنفيذ الاختيار الاستراتيجي:

مفهوم الاختيار الاستراتيجية " هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية الذي يمثل أفضل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا للمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة. (زكريا مطلق الدوري، 2005، ص 122).

7- نماذج التخطيط الاستراتيجي :

هناك من يرى أن عدم وجود اتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات من بين المشاكل التي تواجه الإدارة الاستراتيجية ، وحتى يتبين مدى صحة هذا الرأي يتعين مراجعة وفحص عدد من نماذج التخطيط والإدارة الاستراتيجية لدى بعض الباحثين في الإدارة .

7-1 نموذج S W O T :

هو أسلوب للتخطيط الاستراتيجي يستخدم في تقييم العوامل المحيطة بالمشاريع أو مخاطر الأعمال ويتضمن هدف العمل أو المشروع مع التعرف على العوامل المفضلة أو الغير المفضلة لتحقيق الأهداف وعند الشروع في تفاصيل التخطيط الاستراتيجي على فريق التخطيط أن يشكل فريقا من المعنيين من ذوي الدراية بشؤون المنظمة لتقييم العوامل الحساسة التي تؤثر على عملية التخطيط ونتائجها ، ذلك الفريق يتكون من مجموعات تجمع البيانات وتقرر مواطن القوة والضعف في المنظمة، وتتطلب بيانات وإجراء تحليلات حيث لدى الكثير من فرق التخطيط إلى القيام بإجراءات صورية والانتهاء من تلك المهمة في وقت قصير من خلال ما في أدمغتهم من معلومات سطحية ، إلا أن المهمة تقتضي ما هو أكبر من معالجة عابرة ، ولهذا يجب عند تكوين فريق تحليلات "سوات " عدم الاكتفاء على أصحاب الدراية بالشؤون الفنية فحسب بل يجب إشراك العاملين في مجال الموارد البشرية أيضا.

أ- خطوات أسلوب S W O T في التحليل و التخطيط الاستراتيجي: يقوم على:

- تحديد طبيعة أهداف المنظمة .
- تحدي الوضع التنافسي للمنظمة قياسا للمنظمات المنافسة لها.
- تحليل الفرص التي تتيحها لها بيئتها الخارجية.
- تحليل كذلك الفرص التي تتيحها لها بيئتها الخارجية .
- تحليل نقاط الضعف لدى المنافسين.
- تحليل إمكانية حصر استغلال تقنيات معينة بالمنظمة.
- تحليل الدعم والاهتمام السياسي والشعبي لتطورات معينة.
- تحليل العوامل الاقتصادية المحيطة بنشاط المنظمة.
- تحليل العوامل الاجتماعية المحيطة بنشاط المنظمة.

- تحليل التكنولوجيا والابتكارات المحيطة بنشاط المنظمة.
- تحليل العوامل السكانية المحيطة بنشاط المنظمة.
- تحليل الأسواق والتناف المحيطة بنشاط المنظمة.

2-7 نموذج بستل : pestael :

يشمل هذا التحليل التعرف على العوامل الخارجية في الدولة أو في المجال الخارجي (خارج الدولة) التي يمكن أن تؤثر إيجابيا أو سلبا على تنفيذ الخطط الإستراتيجية و تحقيق أهدافها و هي:

العوامل السياسية: من حيث:

- تحليل النظام السياسي في الدولة.
- تحليل القوى السياسية الداخلية المؤثرة في أصحاب القرار .
- تحليل العلاقات السياسية الخارجية للدولة .

العوامل الاقتصادية : من حيث:

- تحليل النظام الاقتصادي المنتهج من قبل الدولة .
- تحليل مدى تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي .
- تحليل البنية التحتية اللازمة والمتاحة لأداء النشاط الاقتصادي في البلد .
- تحليل مستويات العمالة المتاحة لإنجاز الأنشطة الاقتصادية في البلد .
- تحليل تكاليف العمالة بأنواعها المختلفة المتاحة في البلد .

العوامل الاجتماعية : من حيث:

- تحليل مدى جودة ومستوى التعليم في مراحل المختلفة و تأثيره على العاملين في القطاع في البلد .
- تحليل الرعاية الصحية و مدى انتشارها وتكلفتها في البلد .
- تحليل الاهتمامات الغير الوظيفية للعاملين والمجتمع .
- تحليل تقايل أو الرغبة في وجود عمالة خارجية . (عصام بن يحي الفلالي ، 2010، ص،ص،

(9،10)

العوامل التكنولوجية :من حيث:

- تحليل مدى متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة داخل البلد .
- تحليل تأثير التكنولوجيات على عمل المنظمة و نظم العمل و التكلفة داخل البلد .
- تحليل مدى القدرة على سرعة واستخدام وتطوير التكنولوجيات الحديثة في المجتمع.
- تحليل مدى قدرة العاملين على استيعاب التكنولوجيات الحديثة في البلد .

العوامل البيئية : من حيث:

- تحليل إلى أي مدى تراعي الأبعاد البيئية عند اتخاذ القرار في البلد.

- تحليل طبيعة الاعتبارات البيئية المنصوص عليها في البلد.
- تحليل طبيعة المشاكل البيئية ذات الأولوية المؤثرة في البلد .

العوامل القانونية :

- تحليل القوانين الحاكمة للنشاط في البلد .
- تحليل اللوائح المرتبطة بالنشاط في البلد.
- تحليل الامتيازات الإجبارية للعاملين في البلد .
- تحليل نظم العمل في البلد .
- تحليل الاتفاقيات الوطنية والدولية التي ترتبط بالموضوع و مدى الالتزام الدولة بها . (أحمد

مصطفى الفولى، تامر محمد فولى، 2013، ص108)

3-7 نموذج herbiniak : عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية اشتمل على المكونات التالية :

- تحليل الموقف الحالي الذي تتواجد فيه المنظمة والهيكل التنظيمي الحالي الذي يميزها .
- تحليل طبيعة البيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد فيها المنظمة.
- تحليل القدرات والمواد المتاحة أمام المنظمة بالخصوص الداخلية .
- تحليل الخيارات الإستراتيجية والبدائل المتاحة بالخصوص في الحاضر أمام المنظمة .
- تحليل قيم وتصورات الإدارة في الحاضر والمستقبل .
- تحليل التكلفة والعائد من الاختيار الاستراتيجي المفترض اتباعه .
- تحليل تكلفة التقويم الاستراتيجي لتبعات الاختيار الاستراتيجي المزمع اتباعه .

4-7 نموذج دافيز برنت، نموذج ؛والند اليسون، نموذج فايفر .

لقد تناول النموذج دافيز برنت عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث:

- تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام أمام المنظمة.
- تحليل القدرات والمهارات المتاحة أمام المنظمة .
- تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف التشغيلية بالإضافة إلى المصادر المتاحة .
- تحديد الخيارات الإستراتيجية أمام المنظمة .
- تقويم البدائل والخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.
- تحديد الإستراتيجية والسياسات والبرامج المتاحة أمام المنظمة.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية الضرورية من قبل المنظمة.
- تحديد قيم الادارة العليا داخل المنظمة .
- تحديد الفرص والغايات والأهداف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها .

5-7 نموذج pfeiffer عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية اشتمل على المكونات التالية :

- التخطيط للخطة الإستراتيجية .

- الفحص البيئي للمنظمة .
- مراجعة قيم المنظمة بما يخدم اهدافها ورؤيتها الاستراتيجية.
- صيانة وتشكيل الرسالة في ضوء نتائج التحليل البيئي .
- نمذجة الأعمال الإستراتيجية.
- مراجعة أداء المنظمة قبل الشروع في تنفيذ أي اختيار استراتيجي.
- تحليل الفجوة في أداء المنظمة بين ما ينجز فعلياً وما هو مخطط له في الرسومات والمخططات.
- تخطيط الطوارئ في حالة أية طوارئ غير مدروسة أو غير متنبأ بها.
- تكامل الخطط الوظيفية.
- تطبيق الإستراتيجية. (محمد مصطفى الفولى، تامر محمد الفولى ، 2013، ص109)

6-7 نموذج walnd alison عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية اشتمل على المكونات التالية :

- تحليل البيئة البيئية الخارجية للمنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ضوء نتائج التحليل البيئي .
- ابتكار وتطوير الإجراءات والخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.
- تطبيق الإستراتيجية.
- ممارسة الرقابة الإستراتيجية.

7-7 في حين نموذج سننير ، نموذج هوشين، ونموذج كوفمان فتقوم على:

نموذج سننير عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية اشتمل المكونات التالية:

- ضرورة تشخيص الموقف الحالي الإستراتيجي للمنظمة.
- تحليل وتحديد الظروف الموضوعية المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية الحالية والمستقبلية للمنظمة.
- تحليل وتحديد الظروف الغير الموضوعية الذاتية وتشمل العديد من المتغيرات الاجتماعية والنفسية والسياسية والتنظيمية والثقافية وقيم المنظمة.
- التغيير الإستراتيجي المطلوب إدخاله على الإستراتيجية الموجودة في المنظمة.
- بدء دورة جديدة لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من مجمل التغيرات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية.

7-8 نموذج hochin تناول التخطيط والإدارة الإستراتيجية من حيث المكونات التالية:

- صياغة وتشكيل الرسالة والفرص المتاحة أمام المنظمة.

- تحديد رسالة المنظمة.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة.
- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.
- تحليل الاختيار الإستراتيجي للمنظمة.
- تطبيق الإستراتيجية.
- ممارسة الرقابة الإستراتيجية.

7-9 نموذج kofman : عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية اشتمل على المكونات التالية :

- تقويم الموقف الحالي لكل من الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- فحص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية. للمنظمة
- تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية : الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة.
- تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية : جنوب القوة والضعف الموجودة بالمنظمة.
- تحديد الرسالة الجديدة والأغراض والأهداف الجديدة.
- صياغة وتشكيل مختلف الاستراتيجيات المتعلقة بالمنظمة.
- تطبيق الاستراتيجيات مع الأخذ في الاعتبار العوامل ذات العلاقة بالاستراتيجية والتي تتمثل في: نوعية القيادة المطلوبة والمناسبة ، نوعية الاتصالات المطلوب توافرها، درجة الدافعية خلوها، نوعية الثقافية والقيم التنظيمية الواجب تكريسها داخل المنظمة ، الهيكل التنظيمي المطلوب و المناسب ، الموارد البشرية المطلوبة وطرق الاستقطاب والنقل والترقية وإنهاء الخدمة، المعلومات ونظم الرقابة المطلوبة وموازنات التخصيص وقواعد واجراءات العمل ونظم المعلومات.
- التكنولوجيا المناسبة وانسياب العمل والتنظيم الداخلي والمعدات والأساليب وتصميم العمل .

(محمد مصطفى الفولى، تامر محمد الفولى ، 2013، ص. 110)

يلاحظ أن النماذج السابقة تدور حول ذات النقاط المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والتي تتحدد في

النقاط التالية:

- وضع رؤية استراتيجية للمنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- وضع البدائل الاستراتيجية.
- اختيار البديل الاستراتيجي الأهم.
- تنفيذ البديل الاستراتيجي.
- ممارسة الرقابة على البديل الاستراتيجي المطبق في الميدان.
- تقييم البديل الاستراتيجي ودرجة تحقيقه للرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة.

8- متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

يحتوي التخطيط الاستراتيجي على متطلبات متنوعة كتهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وتوفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي مع استمرارية التفكير الاستراتيجي وإعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الاستراتيجي وسيتم عرض هذه النقاط كالتالي:

8-1 تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي: تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط

الاستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي وتتم هذه التهيئة من خلال:

- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة الاستراتيجية.
- التأكد من اقتناع أعضاء المنظمة بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية.
- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد.
- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة ومدى ملاءمتها للقيام بإعداد الخطة الاستراتيجية.
- التأكد من استيعاب التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة والتأكد من إمكانية تنفيذها.
- تدعيم ثقة أعضاء المنظمة في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.
- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة لبدء تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي. (أحلام صدار، ريم زدايرية ، ب،ت، ص 26)

8-2 توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي: من حيث:

- العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية لتنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي.
- المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية.
- المعلومات الغير متوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية.
- الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات.
- الأطراف المعنية والمسؤولة عن توفير هذه المعلومات.
- أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية؛
- كيفية الاستفادة من هذه المعلومات.

8-3 استمرارية التفكير الاستراتيجي: من حيث:

- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية ويساعدها على التكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحيادية وموضوعية.
- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع السياسات وقواعد العمل اعتماداً على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والجوانب الشكلية.

4-8 إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا من حيث:

- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالوقت الذي تضيقه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والاطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهرياً في اتخاذ القرارات.
- إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لتخصيص مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتهم على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.
- مدى حرص الإدارة على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة والاستماع لآرائهم ومناقشتها والتفاعل معهم.
- إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح والمتكامل لإعداد الخطة الإستراتيجية والاستعانة السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الإستراتيجية وتحديثها. (مصطفى محمود أبو بكر، (مصطفى محمود أبو بكر، 2000، ص-ص، 21-

(27)

9- العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي :

العوامل المؤثرة في نجاح التخطيط الاستراتيجي: يمكن حصر العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي فيما يلي :

- درجة تتوافر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- نوعية شكل الهيكل التنظيمي (المرن، الصلب).
- تاريخ التخطيط لأهداف المنظمة .
- معدل نمو المنظمة عال، متوسط أو منخفض).
- المهارات الإدارية المتوافرة لدى المنظمة (من حيث إدارة مختلف العمليات الادارية).
- توافر معلومات عن البيئة (الداخلية منها أو الخارجية).
- درجة توفر المنظمة على أنظمة المعلومات فعالة في تحليل معطيات البيئة.

- نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (إيجابية أو سلبية).
- درجة تحمل المخاطرة من قبل المنظمة.
- المرونة في التعامل مع مجمل التغيرات الطارئة بالخصوص.
- درجة ممارسة الابتكار داخل المنظمة (أحلام صدار، ريم زدايرية ، ب،ت،ص33)

10- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي:

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أو رفع من أداء مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال:
- تمكين الجامعة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.
 - تمكين الجامعة من التقليل في التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة إلى طلبتها.
 - تمكين الجامعة من زيادة عائداتها وذلك عن طريق فتح أقسام مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص أو فتح مكاتب استشارية.
 - تمكين الجامعة من تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.
 - تمكين الجامعة من تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع ولفائدة للطلبة .
 - تمكين الجامعة من الحرص دائما على وضع جداول متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزام بين الطلبة .
 - تمكين الجامعة من الحصول دائما على المراجع العلمية والكتب الحديثة .
 - تمكين الجامعة من الحصول على التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل إيضاح .
 - تمكين الجامعة من إعداد برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر حيث تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء.
 - تمكين الطلبة من القيام بالأبحاث العلمية المتميزة.
 - تمكين الجامعة من إعداد مقررات دراسية حالية لإعداد الطلبة إعدادا متخصصا .

خلاصة الفصل:

تبين لنا من خلال المعالجة النظرية لعناصر الفصل التالي:

- التخطيط الإستراتيجي هو الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثاقبة و لرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي.
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أنواع التخطيط الطويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية ويهتم التخطيط الإستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية و تقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات.
- يتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة استراتيجية عند العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة قصد وضع الرؤية الاستراتيجية لها .
- يهتم التخطيط الإستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية فالتخطيط الإستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها.
- للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة فهو يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المنظمة على تخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنظمة
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على مساعدة المنظمة الجامعية في تحديد رؤيتها الاستراتيجية في المجتمع، مع تمكينها من اعطاء الاضافة الايجابية للأفراد والجماعات الذين يتعاملون معها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

محتويات الفصل:

تمهيد:

- 1- نشأة وتطور الجامعة الجزائرية.
 - 2- دوافع الاصلاح في النظام الجديد ل.م.د.
 - 3- نبذة حول نظام ل.م.د من المنظور الاوروبي والجزائري.
 - 4- أهداف تطبيق نظام ل.م.د من المنظور الاوروبي والجزائري.
 - 5- الاجراءات المرافقة لتطبيق نظام ل.م.د في الجزائر.
 - 6- هيكلية نظام ل.م.د.
 - 7- ايجابيات وسلبيات تطبيق نظام ل.م.د في الجزائر.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

شهدت الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال العديد من الاصلاحات الهيكلية والوظيفية الجزئية منها والكلية بغية تهيئتها لعب دورها الأساسي في المجتمع والمتمثل في قيادته نحو التطور والرفاهية، إلا أن جميعها بشهادة واضعها بالأساس ورأي الباحثين والمهتمين بالمجال فشلت في تحقيق مراميها الأساسية التي قامت من أجلها.

خلال هذا الفصل سنعمد الى استعراض عدد من الاصلاحات الهيكلية والوظيفية التي شهدتها الجامعة الجزائرية بالتركيز بالخصوص على الاصلاح الجديد الذي جاء تحت مسمى نظام ل.م.د. للوقوف على طبيعتها، العوامل الداعية إليها، نتائجها، العوائق التي اختبرتها في الميدان ونوعية النتائج التي حققتها في الميدان بالخصوص الاصلاح الجديد الذي تم تطبيقه خلال الموسم الجامعي 2001/2002 من حيث:

- نشأة وتطور الجامعة الجزائرية.
- دوافع الاصلاح في النظام الجديد ل.م.د.
- نبذة حول نظام ل.م.د. من المنظور الاوروبي والجزائري.
- أهداف تطبيق نظام ل.م.د. من المنظور الاوروبي والجزائري.
- الاجراءات المرافقة لتطبيق نظام ل.م.د. في الجزائر.
- هيكلية نظام ل.م.د.
- ايجابيات وسلبيات تطبيق نظام ل.م.د. في الجزائر.

1- نشأة وتطور الجامعة الجزائرية:

1-1 المرحلة الأولى: 1962-1970

واجهت الجزائر بعد حصولها على استقلالها تركة الاستعمار، فكان بناء دولة عصرية وحديثة يتطلب النهوض بكل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على حد سواء، في مقدمة الأولويات لأجل القضاء على سياسة التجهيل والتفقير والغبن الاجتماعي والاقتصادي التي مارستها فرنسا على الشعب الجزائري طيلة قرن وربع قرن ولم يكن الحل إلا بتأسيس نظام تعليمي يتيح فرصة التعليم لكل الجزائريين بدون استثناء. وقد عملت الدولة الجزائرية على الجامعات وتم فتح المعاهد لتلبية احتياجاتها كما ونوعا، وعملت على تحضير الإطارات الوطنية لأخذ مكان الأجانب. وظهر هذا الاهتمام جليا في المخطط الثلاثي الأول (1967-1970) حيث حدد أهدافا عديدة منها:

- تكوين أكبر عدد من الإطارات بأقل تكلفة.
- تكوين الإطارات التي يحتاجها الاقتصاد الوطني.
- إصلاح محتوى وطرق التعليم الموروثة عن الاستعمار.
- ديمقراطية التعليم والمتمثلة في منح فرص التعليم لكل المواطنين بدون استثناء.
- تشجيع البحث العلمي والإبداعي.

وفي عام 1970 أنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لأول مرة في الجزائر في عملية إصلاح شامل للتعليم العالي في برامجه وأهدافه وطرقه وأسلوب تكوين الإطارات الجامعية، ومناهج البحث العلمي. (مراد سبرطعي: 2007، ص39). وهذا تطبيقا لما جاء على لسان السيد الرئيس هواري بومدين في خطاب له 10 أكتوبر 1969 "إن بلادنا في حاجة إلى تغيير جذري للتعليم وبثورة حقيقية علينا أن نقوم بها عاجلا وذلك لأنها أصبحت ضرورة ملحة". (جميلة بن زاف: 2006، ص 22).

من الآثار السلبية للمخطط الثلاثي الأول هو الزيادة الملحوظة في عدد الطلبة، حيث انتقل من 2809 طالب بعد الاستقلال إلى 20131 في فترة (1970-1971) أي بنسبة 6,17 % وهذا يعني نقص كفاءة المتكونين لأن العدد الكبير للطلبة سوف يحول دون كفاءة التكوين ولأن الجامعة الجزائرية مازالت تتخبط مع مخلفات الاستعمار.

نسجل أنه خلال هذه المرحلة أنشأ مجلس البحث العلمي سنة 1968، وهو عبارة عن شراكة جزائرية فرنسية، تتميز بالاستقلالية (OCS) العلمية المادية والمعنوية، وتشرف على بعض مؤسسات البحث العلمي التي خلفها الاستعمار. كذلك بقيت الجامعة الجزائرية محتفظة ببنائاتها المادية والبيداغوجية بما ورثتها عن الإدارة الفرنسية، وبقيت الجامعة في نظامها وتسييرها للجامعة الفرنسية بل كانت صورة طبق الأصل عنها. (أمينة مساك و جميلة مامي: 2005، ص262).

يقول كولهن حول هذه الفترة إن الجامعة الجزائرية في 1970 لازالت تدور على ساعة باريس، فالسنة الأولى في كلية الآداب والعلوم هي السنة التحضيرية في الجامعة الفرنسية المعروفة قبل 1966".

(aissa kadri.2008.p35)

1-2 المرحلة الثانية 1971-1980

إن أهم ما ميز هذه المرحلة هو الإصلاح الذي عرفه التعليم العالي سنة 1971 ارتكازه على جملة من الأهداف أهمها:

- ديمقراطية الجامعة بواسطة فتحها أمام كافة شرائح المجتمع.
- جزأة كافة القطاعات والهياكل الموروثة عن المستعمر وتعويض الأساتذة الأجانب بالأساتذة الجزائريين.
- التعريب باستعمال اللغة العربية كلغة للتدريس وإرساء قواعدها.
- كما عرفت هذه الفترة إعادة النظر والتفكير في محتوى التعليم العالي الموروث عن الحقبة الاستعمارية للأسباب التالية:
- بعض الشهادات التي تمنحها الجامعة لم تجد لها مكان في سوق العمل.
- الطرق البيداغوجيا لم تعد تواكب التغيرات السوسيو ثقافية المستجدة داخل المجتمع الجزائري.
- غياب الاستمرارية بين التعليم الثانوي والتعليم العالي.
- كما فتحت خلال هذه الفترة عديد من المراكز الجامعية في عدد من الولايات الداخلية، كما تم تحديث أساليب التسيير ودراسة القانون الأساسي للجامعة بمباشرة الأسرة الجامعية.
- أما أهم مميزات هذه المرحلة حول الشهادات فيتمثل في:
- مرحلة الليسانس تدوم 4 سنوات يتلقى فيها الطالب تكوين نظري وتطبيقي حسب التخصص يتوج في النهاية بحصوله على شهادة الليسانس.
- مرحلة الماجستير تدوم على الأقل سنتين وتحتوي على جزأين، الجزء الأول يتلقى فيه الطالب تكوين نظري يدوم لسنة على الأقل، في حين الجزء الثاني منه يدوم لسنة أو أكثر حسب متطلبات البحث وقدرة الطالب خلالها يلتزم الطالب بتقديم بحث في شكل أطروحة بعد المناقشة يتحصل على شهادة الماجستير.
- مرحلة الدكتوراه تدوم على الأقل 5 سنوات من البحث بعد المناقشة يتحصل الطالب على شهادة الدكتوراه.

كما تميزت هذه المرحلة بالتخلي عن نظام الكليات حيث كانت الجامعة تعتمد على كليات ثابتة، كلية الطب والصيدلة، وكلية العلوم، وتعويضه بنظام المعاهد وذلك بهدف ، إعطاء كل فرع علمي أهميته وأبعاده الحقيقية . (رابح تركي: 1984، ص، 151)

كما شهدت هذه المرحلة تطور عدد الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي من الجزائريين بالخصوص.
الجدول رقم (01): يوضح تطور الطلبة المفرنسين بالمقارنة مع الطلبة المعربين سنة (1971-1979)

السنة	الطلبة المفرنسين	الطلبة المعربين	% للمعربين
72-71	56	672	
73-72	4138	1445	10.6
74-73	3382	1701	25.9
75-74	4027	2377	33.4
76-75	4007	2848	37.1
77-76	276	3806	47.1
78-77	4818	5537	53.15
79-78	4433	4957	52.17

المصدر: (سليمة حفيظي، ب، ت ، ص 67)

المسجل أن إصلاح سنة 1971 لم يحقق كل الأهداف التي جاء من أجلها لعدة أسباب أهمها أن قرار الإصلاح كان سياسيا أكثر منه اقتصادي، كما أنه لم يرقم باستشارة أهل الاختصاص، إضافة لى عدم توفير الوسائل البيداغوجية التي تساعد على تحقيق هذا الإصلاح.

1-3 المرحلة الثالثة 1980-2004:

تبدأ مع بداية الذكرى العشرين، للاستقلال الوطني 1982 أين أصبحت الجامعة تضم 104 ألف طالب وطالبة يتابعون دراستهم في أكثر من 500 تخصص علمي.

كما تعرف بمرحلة الخريطة الجامعية، والتي ظهرت إلى الوجود سنة 1983 ، في صورتها الأولية ثم سنة 1984، ظهرت بأكثر دقة وتفصيل وتطابق نوعا ما، مرحلة تطبيق المخطط الخماسي الأول للتنمية (1980-1984) والتي تهدف إلى التخطيط للتعليم الجامعي حتى أفق سنة 2000 ، معتمدة في تخطيطها على الاحتياجات، من أجل العمل على توفيرها وتعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل الوطنية كالتخصصات التكنولوجية، والحد من توجه الطلبة إلى بعض التخصصات الأخرى كالحقوق والطب التي نجد فيها فائض فوق احتياجات الاقتصاد التنموي الوطني، كما تهدف الخريطة الجامعية إلى تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد

وطنية وتحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة، مع المحافظة على سبع جامعات كبرى فقط.
(غيات بوفلجة: 2006، ص 64)

بالإجمال عرفت هذه المرحلة جملة من الإصلاحات والتي تحدت في:

- تخطيط التعليم العالي إلى آفاق 2000 بالاعتماد على احتياجات الاقتصاد الوطني بمختلف قطاعاته.
- تحديد احتياجات سوق العمل والعمل على توفيرها.
- توجيه الطلبة نحو الاختصاصات التي يحتاجها سوق العمل.
- تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية والحفاظ على 7 جامعات كبرى لا غير.
- تطوير نظام الخدمات الجامعية.

إلا أنه بالمقابل شهد عدد من المظاهر السلبية والتي تتحدد بالأساس في:

- تضخم عدد الطلبة وعدم قدرة المنشآت الجامعية على التكفل بها بالشكل الصحيح والسليم.
- ضعف العملية التعليمية التكوينية التي يتلقها الطالب.
- انخفاض النوعية في العملية التعليمية.

إلا أن الأكد أن أهم ما يميز هذه المرحلة اقتراحات الوثيقة الوزارية لإصلاح التعليم العالي
2001:

إن التعليم العالي وحسب مشروع الإصلاح لسنة 2001 يواجه ثلاثة تحديات كبرى هي:

تمويل الجامعات: حسب مشروع الإصلاح أصبحت الإمكانيات المالية للبلاد لا تقوى بتغطية الطلبات الاجتماعية المتزايدة باستمرار للتكوين العالي. وبالتالي يستلزم استعمال عقلاني لموارد القطاع، ثم تنويع مصادر التمويل عن طريق:

- مراجعة البنية العامة للتعليم العالي التي من شأنها أن تساهم في تطوير الاقتصاد الوطني السلمي بدون التنازل على المتطلبات العلمية للتكوين.
- تعديل مسار التكوين وتوزيع التوقيت البيداغوجي .
- تحديد أحسن لمقاييس المساعدة المالية للطلبة.

فعالية برامج التكوين: حسب مشروع الإصلاح أصبح مساهمة الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تتوقف على نوعية الموارد البشرية المكونة .وعليه ينبغي أن تستجيب فعالية البرامج المدرسة لعدد من المقاييس:

- تكوين مساهم باستمرار للتطور، أي الأخذ بعين الاعتبار كل الإبداعات الأخيرة وفي نفس الوقت يلبي احتياجات المجتمع.

- تكوين فعال يسمح للطلبة باكتساب الكفاءات والوسائل الضرورية قصد ادماجهم في سوق العمل .وكذلك عليها أن توجه العناية نحو تعدد المواهب بصفة تسمح للأشخاص أن يتطوروا ويتحسنوا في حياتهم المهنية. ويجب أن يسمح تكوين مواطني المستقبل بإدماج المعارف الأساسية والمعارف المتخصصة والمهارات التقنية الخاصة بمجال دراستهم من جهة وكذا بإدراك المعارف العامة وقدرات العمل التي تسمح لهم برفع تحديات الحياة المهنية التي هي في تطور مستمر من جهة أخرى.

تكوين مكوني التعليم العالي: حسب مشروع الاصلاح يعرف تنظيم الدراسات لما بعد التدرج والبحث الجامعي ضعفا كبيرا في فعاليته ، فجزء كبير من الأساتذة هم نتيجة استثمار ضخم في مزاوله دراسات الدكتوراه بالخارج .لم تسمح لحد الساعة الاستراتيجيات المتعاقبة لتطوير دراسات بعد التدرج الوطنية البديلة للتكوين بالخارج بضمان استقلالية وتعويض النخبة في بلادنا .

بنية التعليم العالي: حسب مشروع الاصلاح:

- تختلف مسارات الدراسة في مدتها إذ تتراوح من سنتين ونصف (تقني سامي) إلى سبع سنوات (طب).
- تتجاوز فترة الدراسة المتوسطة للطالب المدة القانونية، مما يترتب عنها كلفة اجتماعية جد مرتفعة. وتمس هذه الظاهرة كافة التكوينات وحتى الفروع المحدودة العدد لا تشد عن هذه القاعدة.
- تشكل مثل هذه الوضعية ضغطا كبيرا على حركية وانتقال الشباب نحو المناطق النائية(سن مقدمة للطلبة المتخرجين). (محمود بوسنة: 2000، ص 15)

بعد هذا التشخيص مشروع الاصلاح يقدم جملة من المقترحات تتحدد في:

- توحيد مسارات التكوين من خلال تنظيم هرم الشهادات.
 - إيجاد نظام أكثر فأكثر تلقائي عند التدرج لنيل أعلى الشهادات .
 - إيجاد جملة من المتطلبات فيما يخص التأطير والوسائل المادية ودعائم البيداغوجيا.
- في شهر أفريل 2001 أقر مجلس الوزراء مشروع إصلاح المنظومة التربوية بالجزائر ووافق عليه بغرفتيه (المجلس الشعبي الوطني و مجلس الأمة) والسبب في ذلك أن قطاع التربية والتعليم في الجزائر لم يعد قادرا على مسايرة التحولات الاجتماعية و لاقتصادية في خضم الظروف العالمية الراهنة التي تحكمها سياسة الخصخصة و اقتصاد السوق.
- فتم إنشاء لجنة وطنية مكونة من خبراء في الميدان مهمتها إصلاح المنظومة التربوية وأطلق عليها اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية أو كما هو معروف **لجنة بن زاغو** وانبثقت عن هذه اللجنة مجموعة لجان صغيرة هي:
- لجنة إصلاح النصوص القانونية .

• لجنة إصلاح المناهج التربوية .

• لجنة المتابعة و التقويم و التكوين .

• لجنة إصلاح التعليم العالي .

تجدر الإشارة أن هناك جملة من العوامل ساهمت في تبني هذا الإصلاح .نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

• فشل المدرسة الأساسية وعدم تكيفها مع المعطيات الثقافية والاجتماعية للجزائر .

• فشل البرامج التعليمية ونقص الدافعية عند التلاميذ .

• عولمة الاقتصاد الوطني .

• التطور السريع في المجال العلمي و لتكنولوجي .

• السعي إلى تحسين نوعية التعليم إذ أصبح أحد التوجهات العالمية في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة.

• وقد مس هذا الإصلاح جميع المستويات التعليمية ابتدائي متوسط ثانوي وجامعي.

فيما يخص التعلم الجامعي والذي هو لب بحثنا فقد تبنت هذه اللجنة إعادة النظر فيه وذلك بربطه بسوق العمل والمتطلبات الاجتماعية الاقتصادية والسياسية بغية ضمان أوسع قدر من التوظيف لحملة الشهادات الجامعية منتهجتا في ذلك تطبيق نظام ليسانس ماستر، دكتوراه الذي من بين ما يهدف إليه هو ربط الجامعة بالمحيط الخارجي .

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه اللجنة فإن رئيس الجمهورية قد أثنى على مجهوداتها وانتقد معارضيهما فقد صرح قائلا " إن الجزائر تنتظر أن يحل التكوين الجديد محل الطرق التكوينية التقليدية و لهذا السبب يجري إخضاع المدرسة الجزائرية التي تفوقت في رتبة قاتلة إلى إصلاح في العمق".

كما أكد رئيس الجمهورية في خطابه الذي ألقاه أمام الأسرة التربوية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الهوية الجزائرية والقيم الجزائرية في هذا الإصلاح حيث صرح قائلا: " إن الإصلاح التربوي والجامعي سيتم دون التفريط في الأصالة وفي القيم الجزائرية وأن اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية قد أجابت إجابة مستفيضة على التساؤلات المطروحة وأن عملها مشكور وهو نتاج تفكير وعمل واسع وأخذت في الحسبان عولمة الاقتصاد و كانت حريصة على نجاعة الأداء والمر دودية الاقتصادية".

كما انتقد المعارضين لإصلاح الجامعة ورأوا بأن الجامعة الجزائرية قدمت الكثير لأبناء هذا الشعب و حان الوقت لإصلاحها حتى تؤدي مهامها على أحسن وجه حيث قال "إن الجامعة الجزائرية هي الوحيدة في العالم التي تضمن مجانية التعليم لذا وجب على الطلبة احترام هذه الجامعة وإعطائها قيمتها لأنها من" لحم الشعب "و لابد من تقديرها تقديرا كافيا".

كما شكك في نجاعة التحصيل العلمي الذي يتلقاه الطالب وألح على ضرورة التطبيق الكامل لنظام ل.م.د. وذلك بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية لنجاحه ، حيث قال " هل الشهادات التي تعطى بالجامعة تؤهل من يحملها للعمل لاشك أن الظروف العلمية إن لم تصل به إلى البعد فقد وصلت به إلى القرب"

كما انتقد هجرة الطلبة للخارج بعد انقضاء مدة دراستهم بالجزائر وألح على إمضاء عقود عمل مع الطلبة حتى يستفيد منهم القطاع العام والخاص بالجزائر وفي حالة رفضهم لعروض العمل وفضلوا الالتحاق بالدول الأجنبية للعمل بها فهم مجبرون على دفع مصاريف المتمدرس منذ التحاقهم بالمدرسة إلى غاية تخرجه ". (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : 2012، ص 29).

2- دوافع الإصلاح في النظام الجديد ل.م.د:

إن من أهم دوافع هذا الإصلاح الاختلالات التي يعرفها النظام الجامعي والتي سنذكر منها:

- ثقل نظام التقييم والتطبيق الفعلي للبرامج المقررة ، فنلاحظ عدم تناسق الكثير من التخصصات في الجامعة مع شعب البكالوريا الموجودة.
- نمط الانتقال في الجامعة سنوي وهو يفتقر بذلك إلى المرونة وهذا زاد من حدة الآثار السلبية لإعادة التوجيه التي عادة ما تنتهي هي الأخرى بالرسوب.
- حجم ساعي مثقل ودورات امتحان مضاعفة مما يعيق السير البيداغوجي الحسن .
- نسبة تأطير غير كافية نجمت عنها مردودية ضعيفة للتكوين، خاصة فيما بعد التدرج وذلك بسبب هجرة الأساتذة الباحثين، تكوين قصير المدى غير مرغوب فيه، لم يحقق الأهداف التي أنشأ من أجلها. علي لونييسي وصالح الدين تغليت: 2008 ، ص، ص (27،26)

- عدم وضوح القانون الخاص والإمكانيات وفرص التشغيل والتي لم يعبر عنها بوضوح من طرف المتعاملين الاقتصاديين.
- قلة الاهتمام بالبحث العلمي، وعدم انسجامه مع هموم المجتمع ومتطلبات التنمية .

عموما فإن الإصلاح الجامعي كانت من أهم دوافعه:

- الرغبة في تخطي النواحي النقص في النظام الحالي دون نسيان " ضرورة التركيز على مكامن القوة في النظام القديم إلى البرامج الدراسية الجديدة.
- الرغبة في تطبيق ما توصلت إليه الأبحاث البيداغوجية الحديثة .
- الرغبة في تحسين أوضاع الجامعة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة. (عبد الله صحراوي: 2008 ، ص 229) .

3- نبذة حول نظام LMD في أوروبا:

لقد كانت قارة أوروبا منذ القديم مقرا للكثير من التحولات والاكتشافات والاختراعات والتطورات سواء الاجتماعية والثقافية والاقتصادية أو الصناعية، وتعد هي السبابة في اقتراح نظام مائمة أنظمة التعليم العالي الذي توج في اقتراح بولون عام 1990 ويتمثل هدف هذا الأخير بالتعجيل بالاندماج في فضاء واسع يسمح لحركية الباحثين والطلبة والأساتذة، "ويعتبر هذا الاقتراح القديم الذي تميز بالتطور السريع فقد تم تبنيه بعد الحرب العالمية الأولى سنة 1949 من طرف مجلس أوروبا.

و قد قامت المنظمة العالمية للتربية UNESCO بداية من سنة 1970 بمبادرة تهدف إلى تنسيق أنظمة التعليم العالي في مختلف دول العالم وقد حثت هذه المنظمة على رفع عدد الاتفاقيات الجهوية حول الاعتراف بالتعليم وشهادات التعليم العالي وقد تم تطور هذا النظام عبر عدة ندوات واتفاقيات أبرزها:

1- ندوة السربون ماي 1998: خلصت هذه الندوة إلى بيان تمت المصادقة عليه من طرف وزراء التعليم العالي لكل من فرنسا، ألمانيا، إيطاليا وبريطانيا ونادي هذا البيان لحركة جماعية وموحدة من أجل الوصول لحركة الجامعيين وتطبيق نظام الطورين:

• طور الليسانس .

• طور ما بعد الليسانس : يبدأ بالماستير وينتهي بالدكتوراه

أهداف بيان ندوة السربون:

• تحقيق الحركية : من خلال تسهيل عملية الحركية البشرية في الفضاء الأوروبي ومحاولة إدماج المتكويين في سوق العمل.

• السيولة : تشجيع الشراكة بين الجامعات وإدخال السيولة في فروع التعليم العالي.

• الليونة: تسهيل عملية العودة لمواصلة الدراسة والاعتراف بفترات الدراسة.

المقروئية : رفع مستوى المقروئية للشهادات الأوروبية وإيصالها لمستوى عالمي. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : 2012، ص 29).

ندوة بولون 1999 : عقدت هذه الندوة في 19 جوان 1999 وتم فيها عرض مفصل للأهداف المرجوة من ندوة السربون ،وشارك في هذه الندوة دول أخرى إضافة إلى اللجنة الأوروبية والاتحادات الجامعية واحتوى بيان هذه الندوة على ستة مبادئ وهي:

• نظام للرتب الأكاديمية.

• نظام مجزئ للطورين.

• نظام تجميع وتحويل الأرصدة.

• الحركية البشرية (الطلبة، الأساتذة، الباحثون).

• التقويم الدائم.

• البعد الأوروبي للتعليم العالي.

الأهداف الرئيسية لإعلان بولون:

- تبني نظام لقرءاء ومقارنة الدرجات وموائمتها من خلال ملحق الشهادات يمكن من توظيف المواطن الاوروبي ويطبق منافسة التعليم العالي الاوروبي عالميا.
- تبني تعليم يتكون من مرحلتين أساسيتين: الأولى هي مرحلة الدراسات الجامعية والثانية مرحلة الدراسات العليا، وأن الالتحاق بالمرحلة الثانية يتطلب اجتياز المرحلة الأولى بعد دراسة ما لا يقل على ثلاث سنوات.
- انشاء نظام للوحدات الدراسية مثل النظام الاوربي.
- تمكين حساب الوحدات الدراسية حتى من غير سياق التعليم العالي مثل التعليم مدى الحياة بشرط قبولها في الجامعة المستقبلية للطالب.
- تشجيع الحراك التعليمي بالعمل على تجاوز الصعوبات إلى ممارسة فعالة في حرية الحركة مع اعطاء العناية لكل من الطلبة المدرسون، الباحثون والاداريون.
- تعزيز التعاون الاوروبي في ضمان الجودة من خلال تعزيز معايير وأساليب متماثلة أو قابلة للمقارنة.
- تعزيز التعاون الاوروبي في التعليم العالي. (عبد الرحمان بن محمد ابو عمّة، 2010، ص، 24).

ندوة براغ (ماي 2001) : انعقدت ندوة براغ في 19 ماي 2001 بعد إقرار أكثر من 300 مؤسسة أوروبية للتعليم العالي بأسابيع قليلة للتصريح بضرورة ملائمة الشهادات «و يعرف هذا التصريح بتصريح سلامنك Salamanque وقد أقر ما يلي:

- تنمية الحركية وتعزيز برنامج التبادل.
- تنظيم التنوع.
- إعادة النظر في تنظيم أطوار التعليم العالي..
- تعميم نظام الأرصدة.
- تقوية الجاذبية الأوروبية في ميدان التعليم العال. (حرز الله وباداري: 2008، ص، 21)

ندوة برلين 2003:

أهم ما جاء في هذه الندوة:

- تبني نظام بطورين.
- التسليم المجاني والايوتوماتيكي لكل خريج جامعة لملحق الشهادة باللغة الأكثر انتشار في العالم.
- المبادرة بوضع نظام ضمان النوعية.

ندوة براغن سنة 2005 :

أوصت بضرورة:

- وضع نظام موحد لمعايير ضمان النوعية.
- الاعتراف بالشهادات وبفترات الدراسة غي غالبية الدول التي تتبنى المشروع. (حرز الله وبيدري: 2008، ص، 24).

4- أهداف نظام ل.م.د من المنظور الاوروبي والجزائري:

4-1 أهداف نظام ل.م.د من المنظور الاوروبي:

- ضمان الحركية للطلبة والأساتذة بالخصوص في التنقل والتحصيل العلمي في الفضاء الأوروبي بما يساهم في تحقيق الوحدة الأوروبية وإزالة كافة الحدود السياسية بين الشعوب.
- تطوير التعاون العلمي والتكنولوجي في مخابر البحوث التابعة للدول المساهمة في النظام بما يخدم أهداف الكل.
- العمل على استقطاب الطلبة والكفاءات التدريسية المميزة من دول خارج الفضاء الأوروبي.
- العمل على اكساب الطالب الاوروبي بالخصوص أكثر من لغة لتأهيله لاكتساب المعرفة بأريحية كبيرة فضلا على توفير له أكثر من فرصة في العمل في أي بلد يشاء.
- العمل على بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية بين المواطنين الأوروبيين بالخصوص من أجل توكيد الانتماء الأوروبي.
- إعطاء الفرصة للطالب الاوروبي على اكتشاف ثقافات الآخرين بالخصوص الذين لا يتمتعون إلى الفضاء الاوروبي وتشجيع السياحة اتجاه أوروبا.
- إبرام اتفاقيات تعاون في مجال التعليم والبحث العلمي بالخصوص مع دول العالم الثالث .
- فتح فروع للجامعات الأوروبية في دول العالم بالخصوص النامية منها.
- ترقية التعليم والتكوين الذي يتحصل عليه الطالب الاوروبي بالخصوص.
- ترقية التعليم والتكوين مدى الحياة لدى الأفراد بالخصوص الأوروبيين. الدعوة إلى القيم الانسانية بين كافة الأفراد في العالم من خلال تشجيع روح الحوار والسلام.

(عفاف بوعيسى: 2018/2019، ص-ص، 136-138)

4-2 أهداف الإصلاح الجديد حسب مشروع الإصلاح في الجزائر:

- تحقيق تأثير متبادل فعلي مع المحيط الاجتماعي الاقتصادي، وهذا بتطوير كل التفاعلات الممكنة بين الجامعة والعالم الذي يحيط بها.
- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار التكفل بتلبية الطلب الاجتماعي الشرعي في مجال الالتحاق بالتعليم العالي.
- تطوير ميكانيزمات التكيف المستمر مع تطور الحرف والمهن .

- تقوية المهمة الثقافية للجامعة، بترقية القيم العالمية التي يعبر عنها الفكر الجامعي خاصة تلك المتعلقة بالتسامح واحترام الآخر.
 - تمكين الجامعة من التفتح أكثر على التطور وعلى الخصوص ،في مجال العلوم والتكنولوجيا .
 - تشجيع وتنويع التعاون الدولي وفق السبل والأشكال المتأثية .
 - ترسيخ أسس تسيير يرتكز على التشاور والمشاركة مع تشجيع الباحثين، وتحفيز البحث بالتعاون، بالإضافة إلى خلق شروط ملائمة للتوظيف، والاحتفاظ بالكفاءات الواعدة، وكذلك بإعطاء حرية أكبر للطلاب طالما أن المبدأ هنا هو إتاحة الفرصة للطلاب كي يصل إلى أعلى مستوى تسمح به مهاراته وقدراته. (إصلاح التعليم العالي، جانفي 2004).
- 5- الإجراءات المرافقة لتطبيق نظام L M D في الجزائر حسب مشروع الإصلاح:**

5-1 فيما يتعلق بالموارد البشرية : ضرورة العمل على:

- وضع مخطط خاص بتكوين المكونين يشمل إعادة تنشيط البحث والتكوين.
- تشجيع التكوين مدى الحياة للأساتذة والباحثين.
- تعبئة الإمكانيات الضرورية للاستجابة لأهداف التأطير.
- مساهمة الأساتذة المقيمين بالخارج من خلال الإجراءات التحفيزية.
- تقوية مشاركة إطارات القطاعات غير الأكاديمية لتنشيط الأعمال الموجهة والتطبيقية والملتقيات و التبرصات المهنية.
- ترقية طرق التعليم العصرية وتعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال (التعليم عن طريق الأنترنت).
- تشجيع الأساتذة المكلفين بالبيداغوجيا بمحتويات الإصلاحات، وهذا من خلال الدورات، الملتقيات والتبرصات التحسيسية.
- مراجعة أنظمة الدخول والتقييم والانتقال والتوجيه البيداغوجي وتأمين الأعمال التطبيقية.
- إعادة الاعتبار للتبرصات في الأوساط المهنية.
- تطوير نماذج جديدة للتكوين تعتمد على التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال كالتعلم عن بعد والتعلم عبر الإنترنت.
- مراجعة الرزنامة الجامعية والتسيير الأحسن للوقت البيداغوجي. (سمية إبراهيمي، 2005، ص117)

5-2 فيما يتعلق بإعادة النظر في الخريطة الجامعية : ضرورة العمل على:

- الجمع بين التكوين في مختلف المؤسسات الجامعية والخريطة الاجتماعية والاقتصادية للبلاد، مما يسمح ببلوغ تطور محلي ، جهوي ودولي.

- تنظيم الهياكل المكلفة بالبيداغوجيا والبحث: وذلك من خلال الاستعمال العقلاني للمرافق القاعدية المخصصة للبيداغوجيا.

5-3 فيما يتعلق بتسيير المؤسسات الجامعية : ضرورة العمل على:

- تحسين قدرات مسؤولي المؤسسات في ميدان التسيير.
- إتمام قواعد السلوك وأخلاقيات المهنة التي تحدد الحقوق والواجبات.
- تقوية روح التشاور والنقاش على كل المستويات، بالإضافة إلى تنظيم الهيئات المكلفة بالمهام التقييمية والدراسة والفحص، تضم جامعيين ومهنيين.

5-4 فيما يتعلق بالتعاون الدولي : ضرورة العمل على:

- إنشاء جامعات مختلطة تهدف إلى ترقية تعاون الامتياز، من أجل أن يساهم هذا في تقوية القدرات الوطنية المكلفة بالتأطير، خاصة بالنسبة للأساتذة الحائزين على درجة الأستاذية.
- إنشاء مدارس الدكتوراه تسمح بتحسين النوعية، وتزيد من نجاعة مخابر مرحلة ما بعد التدرج، مع إنشاء مخابر دولية قائمة على الشراكة.
- الانضمام إلى النظام العالمي للتبادل حتى لا نبقي مستهلكين وحقل تجارب لما تتوصل إليه من جديد.

5-5 فيما يتعلق بتلاؤم المنظومة التربوية : ضرورة العمل على:

- خلق تلاؤم بين البرامج.
- توضيح الشهادات وخاصة منها شعب البكالوريا.
- تنظيم التدفقات وعقلنة التوجيه .
- تقليص التسريبات بواسطة مسارات تكوينية أنجع. (زين الدين مصمودي : 2006 ، ص 89)

6- هيكلية نظام ل.م.د.:

يتشكل هذا النظام من ثلاث مراحل أساسية يتوح خلال كل مرحلة الطالب بنوع خاص من الشهادة الجامعية والتي تتحدد في كل من شهادة ليسانس في المرحلة الأولى، شهادة الماستر في المرحلة الثانية، شهادة دكتوراه في المرحلة الثالثة.

بخصوص المرحلة الأولى : مرحلة الليسانس خلالها يقضي الطالب ثلاث سنوات ويقصد بها بكالوريا+ سنوات يتوج بعد الانتهاء منها الطالب بشهادة تحت مسمى ليسانس وهي ذات نوعين. إما ليسانس اكايمي أو ليسانس مهني.

الشهادة الأولى: ليسانس اكايمي تسمح لصاحبها بمواصلة دراسات جامعية مباشرة أكثر طولا وتخصصا للحصول على كل من شهادة الماستر والدكتوراه. يسمح بالولوج لهذه الشهادة طبيعة المؤهلات التي يتمتع بها الطالب والنتائج المتحصل عليها خلال شهادة البكالوريا وشروط الالتحاق التي تضعها الجامعة المستقبلية. النوع الثاني منها ليسانس مهني يسمح لصاحبها بالولوج إلى عالم

الشغل مباشرة، وتحدد برامجها بالتشاور مع قطاع الشغل المستفيد، يفسح هذا المجال للذين لا تتوفر فيهم شروط الالتحاق بالنوع الأول.

الشهادة الثانية ماستر وهي كذلك نوعين: النوع الأول أكاديمي يسمح بالولوج لهذه الشهادة كل من تحصل على شهادة ليسانس أكاديمي والذين تتوفر فيهم شروط الالتحاق وكذا عدد المقاعد البيداغوجية المخصصة من قبل المؤسسة الجامعية المستقبلية. في حين النوع الثاني منها يتعلق بالماستر المهني يسمح بالولوج لهذه الشهادة كل من تحصل على شهادة ليسانس مهني والذين تتوفر فيهم شروط الالتحاق وكذا عدد احتياجات القطاع الاقتصادي أو الخدمي التي هو بحاجة إليها.

الشهادة الثالثة دكتوراه يسمح بالولوج إلى هذه الشهادة كل من تحصل على شهادة ماستر أكاديمي والذين تتوفر فيهم شروط الالتحاق بعد اجتياز مسابقة وطنية في ذلك وبحسب المقاعد المفتوحة من قبل المؤسسة الجامعية المستقبلية.

- يذكر أن مدة الدراسة في المرحلة الأولى تدوم ثلاث سنوات بمعدل ستة سداسيات.
- في حين المرحلة الثانية تدوم سنتين بمعدل أربعة سداسيات.
- في حين في المرحلة الثالثة تدوم الدراسة فيها ثلاث سنوات بمعدل ستة سداسيات. **عفاف بوعيسى:**

(2019/2018، ص-ص، 134)

7- إيجابيات وسلبيات تطبيق نظام LMD في الجزائر:

لكل تغيير إيجابيات وسلبيات، ونظام ل م د شأنه شأن باقي التغييرات التي قد تنتهجها أي منظمة لديه إيجابيات، كما أن لديه مجموعة من النقائص التي قد لا ترجع للنظام في حد ذاته، إنما لسوء أو عدم القدرة على تكيفه مع خصائص وإمكانات المحيط الداخلي أو البيئة المحلية:

7-1 الإيجابيات:

- التسجيل يكون مباشر ولا يخضع لعملية التوجيه المركزي.
- مرونة نظام التقويم والانتقال مما يسمح بفرض نجاح أكبر.
- تقليص الحجم الساعي بحيث تعطى الأهمية للبحث والمطالعة (25 ساعة دراسة خلال الأسبوع فقط)
- تقديم تكوين بمواصفات عالمية.
- يضمن تكوين نوعي وفق الاختصاصات المفتوحة.
- تلبية حاجات قطاع الشغل وتفعيل العلاقة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- انفتاح الجامعة الجزائرية على العالم وتشجيع التعاون مع الجامعات الدولية.

- تقوية المهمة الثقافية للجامعة بإدخال المواد التثقيفية إضافة إلى التخصصات الرئيسية.
- يقدم شهادة معترف بها دوليا.

7-2 السلبات:

- قلة التأطير مع انعدام شبه كلي لدور الأستاذ الوصي مما يجعل النظام لا يتوافق والطموحات المرجوة منه (التكوين النوعي)
- افتقار أغلب جامعاتنا إلى مخابر البحث والكتب العلمية المواكبة للتطور الحاصل في ميدان التعليم مما يجعل الطالب لا يستفيد من الوقت الممنوح له في هذا الإطار.
- عدم تمكن الطلبة من الاستفادة بشكل جدي ولائق من خدمات الإعلام الآلي والإنترنت.
- قلة المؤسسات الاقتصادية في الوطن مما يرهن فرص إيجاد مناصب العمل.
- انعدام العقود مع الشريك الاقتصادي وغياب كامل للخرجات العلمية والترقيات الميدانية .
- التكوين لنيل الشهادات المهنية يكون متخصص وحسب المنطقة.
- قضية تصنيف الشهادات عند الوظيف العمومي و ما يمكن أن تخلقه من مشاكل مع شهادات النظام القديم في ظل انعدام النص القانوني.
- وأهم مشكل هو قلة الإعلام في الأوساط الطلابية مما يجعل الطلبة المسجلين فيه لا يعرفون أي شيء عنه ولا عن مستقبلهم التعليمي.
- المتمعن في هذا النظام يرى أنه يسمح بتكوين جامعي يتسم بالحيوية والعصرية ويرتبط بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي ومتفتح عليه، لكن أي إصلاح مرهون بمدى توفير الظروف الملائمة لنجاحه وهذا ما يعاب على هذا النظام الذي لم يوفر له المناخ في الوقت الحالي ماديا و بشريا.
- نقص المرافق البيداغوجية، المخابر، قاعات المطالعة، المكتبات المتخصصة... الخ.
- النقص الفادح في التأطير لاسيما غياب الأستاذ الوصي.
- يواجه نظام ال ل م د صعوبات كبيرة في التطبيق كونه ليس متعلقا بالجامعة وحدها بل يتعداها إلى الشريك الاقتصادي الذي هو الأخير يخوض تجربة جديدة متمثلة في الخصوصية، و المؤسسات الصغيرة وفتح المجال للمستثمر الأجنبي.
- عدم استعداد واستقبال الأسرة الجامعية وعلى رأسها رؤساء المؤسسات الجامعية والأساتذة للتحديات التي يفرضها النظام الجديد (ل م د) . (نصراوي صباح: ب ت، ص 43)

خلاصة الفصل:

من خلال المعالجة النظرية لعناصر الفصل تبين لنا الآتي:

- عرفت منظومة التعليم العالي في الجزائر عدة إصلاحات نتيجة الاختلالات التي واجهت الجامعة الجزائرية، وقد اعتمدت نظام" ل م.د "منذ 2002 بهدف خلق الانسجام والتناغم بين الشهادات الجزائرية والأجنبية وتسهيل حركية تنقل الطلبة إلا أنه فشل ذلك لجملة من الأسباب:
- محتوى برامج التكوين في ظل هذا النظام، صعبة ، كثيفة، وتفتقد إلى التربصات الميدانية، التي يمكن أن تساعد الطلبة على استيعاب المفاهيم النظرية.
- الوسائل البيداغوجية والتعليمية ضمن هذا النظام قليلة وأن وجدت لا تستجيب لمتطلبات المرحلة التكوينية التي تقوم على أساس تكييف محتويات التكوين مع مستجدات عالم الشغل.
- المهارات على اختلافها، خاصة التقنية منها التي تلقاها الطلبة خلال مرحلة تكوينهم خلال نظام LMD ضعيفة، ولا تسمح بتأهيلهم لولوج عالم الشغل مستقبلا بكل أريحية.
- الإرشاد والإعلام والتوجيه حول مضامين هذا النظام لا تزال بدائية وقاصرة على بلوغ أهدافها، والتي يراها الباحث أحد الأسباب التي أدت إلى النتائج السلبية المسجلة في الميدان من خلال انقطاع عدد لا يستهان به من الطلبة خلال الأشهر أو السنوات الأولى من دخولهم الجامعة، أو العمل على تغيير التخصص وتحويل المسار التكويني خلال السنوات الأولى كذلك من الدخول إلى الجامعة، والأكثر من ذلك ارتفاع نسبة الرسوب لمستويات مرعبة بين الطلبة بالخصوص خلال السنة الجامعية الأولى لهم داخل الحرم الجامعي.

1 - المجال المكاني، البشري والزمني للدراسة:

1-1 المجال المكاني للدراسة:

كان من المفترض قبل حدوث جائحة كورونا كوفيد 19، أن تجرى الدراسة الميدانية في جامعة عمار ثلجي بالأغواط بجميع كلياتها المختلفة ومعهد التربية البدنية.

1-2 المجال البشري للدراسة (مجتمع الدراسة): كان من المفترض أن يتحدد المجال البشري للدراسة بجميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، بغض النظر عن تباينهم في الخصائص الشخصية المشكلة لهم، المتمثلة في كل من السن، الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، التخصص الوظيفي، والخبرة المهنية، بغية إعطاء الفرصة لكل من أجل التمثيل عند اختيار مفردات الدراسة التي كانت ستتم عن طريق الاختيار بالصدفة.

1-3 المجال الزمني للدراسة: دائما كان من المفترض الانطلاق في الدراسة الميدانية: (الاستطلاعية) منها خلال شهري جانفي وفبري (والتطبيقية النهائية) بعد العودة من العطلة الربيعية من خلال توزيع الاستبيان على مفردات الدراسة، الذي تم إعداده سلفا قبل هذه الفترة، بعد معاينة ميدان الدراسة، من خلال الزيارات المتكررة لجميع كليات الجامعة ومعهد التربية البدنية، التي مكنتنا من الحصول على جملة من المعطيات، على رأسها تعداد الأساتذة الدائمين لكل كلية بجميع الأقسام التي تتواجد بها، علاوة على ذلك اعطاء لمحة ولو وجيزة عن محتوى وهدف الدراسة لعدد من الأساتذة الذين سمحت لنا فرصة الالتقاء بهم ونحن في الميدان.

1-4 الهدف من الدراسة الاستطلاعية بالخصوص: هو للوقوف على:

- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي في إدارة مختلف الوظائف الإدارية والبيداغوجيا داخل الجامعة.
- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة بتحديد التوجهات المستقبلية للجامعة ارتكازا على معطيات الحاضر.
- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة من اتباع الأساليب العلمية في استشراف مستقبل الجامعة.
- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة في وضع رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف المتواجدة بداخل الجامعة.
- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة في وضع أهداف واضحة من الناحية الإدارية أو البيداغوجيا قابلة للتحقيق ميدانيا.

- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة في اشراك مختلف الفاعلين معها (طلبة، اداريين، أعضاء هيئة التدريس) في وضع تلك الأهداف.
- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة في نقل تلك الأهداف بعد وضعها لكل الفاعلين معها ومحاولة كسب تأييدهم لها .
- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة في وضع الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة الجامعية في حدود ما تملك من امكانيات على اختلافها.
- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة بإبداء المرونة في إحداث تغييرات على الرؤية والرسالة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة في الارتقاء بالجامعة من الناحية الإدارية الى مصاف المعايير العالمية المتعارف عليها.
- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة في الارتقاء بالجامعة من الناحية البيداغوجية والبحثية إلى مصاف المعايير العالمية المتعارف عليها.
- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة في دعم القيم الأخلاقية داخل الجامعة.
- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة في تدعيم التعليم المستمر والتعليم عن بعد.
- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة في دعم خدمة المجتمع.
- وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من درجة التزام القيادة العليا في الجامعة محل الدراسة في الرفع من كفاءة مخرجاتها التعليمية.

1-5 خطوات الدراسة الاستطلاعية:

الخطوة الأولى: تمت خلال شهر فيفري دامت لمدة أسبوعين: تم خلالها القيام بالآتي:

- الاتصال بمختلف إدارات المؤسسة الجامعية (الكليات والأقسام) من أجل الحصول على مجمل التصاريح اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، مع إعطاء تصور مبدئي لعدد من أعضاء هيئة التدريس التي سمحت الفرصة بالالتقاء بهم حول طبيعة الموضوع الذي هو قيد الدراسة، وطبيعة المعلومات التي نحن بحاجة إليها من قبلهم حسب متطلبات الدراسة.

لقد سمحت لنا هذه المرحلة من الدراسة الميدانية الأولية من الوقوف على جملة من الحقائق حول الموضوع من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس والتي يمكن إجمالها في الآتي:

- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أنه لا توجد أي استراتيجية واقعية من قبل القيادة العليا للجامعة في الوقت الحاضر حول مستقبل الجامعة.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أنه لا توجد أية دراسة واضحة حول الوضع الراهن للجامعة والمتغيرات المحيطة بها أو المتواجدة بها.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أنه لا توجد أية عملية رصد أو تحيين للأهداف في الوقت الحاضر من قبل القيادة العليا للجامعة.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أنه لا يوجد أي تحليل للواقع الراهن لقدرات الجامعة على اختلافها من قبل القيادة العليا للجامعة.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أنه لا يوجد أي تحديد لأوليات الإنجاز من قبل القيادة العليا للجامعة.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أنه لا يوجد أي تحديد للأنشطة الرئيسية التي ترغب الجامع في تكريسها من قبل القيادة العليا للجامعة.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أنه لا يوجد أي تقدير كاف للموارد البشرية على الخصوص اللازمة لتطوير الجامعة في الوقت الحاضر والمستقبلي بالخصوص النوعية منها من قبل القيادة الجامعية العليا.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أنه لا توجد أية خطط تشغيلية تفصيلية تحدد تفاصيل الأنشطة المزمع انجازها خلال كل سنة.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أنه لا يوجد أي توقع للأهداف المستقبلية للجامعة من قبل القيادة العليا للجامعة.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أنه لا توجد رؤية تشاركية في بناء الأهداف من قبل القيادة العليا للجامعة مع شركائها الطبيعيين (الطلبة، الموظفين، أعضاء هيئة التدريس).
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أنه لا يوجد أي تحديد للفرص والتحديات التي تواجهه أو ستواجه مستقبل الجامعة من قبل القيادة العليا للجامعة.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا داخل الجامعة لا يساهم بالمرّة في تحقيق نمو مضطرد لأنشطة وخدمات الجامعة.

- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا داخل الجامعة لا يساهم بالمرّة في تحسين المستوى الأدائي الخاص بالأفراد ولا العام الخاص بالجامعة ككل.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا داخل الجامعة لا يساهم بالمرّة في تحقيق العدالة التنظيمية بين كل الأفراد المنتمين للجامعة.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا داخل الجامعة لا يساهم بالمرّة في رفع مستويات التنمية البشرية لكل الأفراد.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا داخل الجامعة لا يساهم بالمرّة في تحسين الحياة الوظيفية للأفراد بالخصوص أعضاء هيئة التدريس.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا داخل الجامعة لا يساهم بالمرّة في بناء فرص لتنمية قدرات الأفراد على اختلافهم ومقدرات الجامعة على اختلافها.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا داخل الجامعة لا يساهم بالمرّة في تحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد بالخصوص أعضاء هيئة التدريس.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا داخل الجامعة لا يساهم بالمرّة في تعزيز تنافسية الجامعة مقارنة بمثيلاتها الوطنية.
- يقر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس الذين التقينا بهم خلال هذه المرحلة أن التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا داخل الجامعة لا يساهم بالمرّة في تحقيق التماسك الاجتماعي المنشود بين الكل.

الخطوة الثانية من الدراسة الميدانية كان من المفروض اجراءها بعد العودة من العطلة الربيعية، والتي لم تتم للظروف التي يعلمها الجميع، والتي كانت ستخصص في توزيع الاستبيان بعد التحديد المبدئي لحجم عينة الدراسة والذي كان في قرابة 113 مفردة موزعين إلى حصص حسب الانتماءات التكوينية للأساتذة (التخصصات العلمية)، مع أخذ عينة من كل حصة تقدر ب 12%.

2- عينة الدراسة: بما أن العينة التي تم كان من المفترض اعتمادها في الدراسة، من نوع العينة الحصصية، كان من المقترح تقسيم مجتمع الدراسة (أساتذة الجامعة) إلى حصص حسب الانتماءات التكوينية للأساتذة (التخصصات العلمية)، مع أخذ عينة من كل حصة تقدر ب 12%.

3- حجم العينة: تحددت تبعا للحسابات التالية: بما أن جامعة عمار تليجي بالأغواط تتشكل من الكليات الآتية: كلية الطب، كلية العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم، كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية، كلية التكنولوجيا، كلية الآداب واللغات الأجنبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد التربية البدنية، فقد كان حجم عينة الدراسة يقدر ب: 113 موزعة على الشكل الآتي:

- كلية الطب: حجم العينة بها قدر ب: $34 = 100/12\% * 100 = 5$ مفردات.
- كلية العلوم الإجتماعية: حجم العينة بها قدر ب: $90 = 100/12\% * 100 = 11$ مفردة.
- كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية: حجم العينة بها قدر ب: $47 = 100/12\% * 100 = 6$ مفردات.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية: حجم العينة بها قدر ب: $83 = 100/12\% * 100 = 10$ مفردات.
- كلية العلوم: حجم العينة بها قدر ب: $166 = 100/12\% * 100 = 20$ مفردة.
- كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية: حجم العينة بها قدر ب: $90 = 100/12\% * 100 = 11$ مفردة.
- كلية التكنولوجيا: حجم العينة بها قدر ب: $209 = 100/12\% * 100 = 25$ مفردة.
- كلية الآداب واللغات الاجنبية: حجم العينة بها قدر ب: $110 = 100/12\% * 100 = 13$ مفردة.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: حجم العينة بها قدر ب: $68 = 100/12\% * 100 = 8$ مفردات.
- معهد التربية البدنية: حجم العينة بها قدر ب: $35 = 100/12\% * 100 = 4$ مفردات

4- أدوات الدراسة: من المفترض دائما أن الأداة التي كانت ستطبق خلال الدراسة الميدانية لجمع المعطيات كانت تتحدد في الاستبيان، والتي قمنا بصياغتها بعد الاطلاع الكاف على عدد من الدراسات التي لها قرب معرفي ومنهجي مع دراستنا، فضلا على توجيهات ومساعدة الأستاذ المشرف. والتي كانت مقسمة إلى ثلاثة محاور على النحو الآتي:

المحور الأول: خصصناها من المفترض لحصر خصائص مفردات عينة الدراسة الذين سيتم توزيع الاستبيان عليهم عن طريق الصدفة، من خلال الوقوف على سماتهم من حيث السن، الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، التخصص الوظيفي، الخبرة المهنية. والذي تضمن على 7 أسئلة.

المحور الثاني: خصصناه من المفروض للوقوف على موقف أعضاء هيئة التدريس من طبيعة التخطيط الذي تنتهجه القيادة العليا في الجامعة في الوقت الحاضر والذي احتوى 16 سؤال من

حيث:

- درجة توفر فهم واضح من قبل القيادة العليا في الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي في عملها الحالي والمستقبلي.
- درجة قناعة القيادة العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي في عملها الحالي والمستقبلي.
- درجة التزام القيادة العليا بالتخطيط الاستراتيجي في عملها الحالي والمستقبلي.
- درجة التزام القيادة العليا بتطوير أدائها الحالي والمستقبلي وفق أسس التخطيط الاستراتيجي.
- درجة سعي القيادة العليا على توفير مستلزمات التخطيط الاستراتيجي على اختلافها (المادية، والبشرية).
- درجة حرص القيادة العليا على سيادة ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جموع أفرادها على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والوظيفية.
- درجة حرص القيادة العليا على تشجيع ثقافة المشاركة في وضع الأهداف المتعلقة بالجامعة.
- درجة حرص القيادة العليا على تحديد نقاط القوة والضعف بداخلها.
- درجة حرص القيادة العليا على وضع أهداف تتلائم وطبيعة قدراتها الداخلية.
- درجة التزام القيادة العليا على تطوير هيكلها التنظيمي لتنفيذ أهدافها.
- درجة مراعاة القيادة العليا لخطوات تنفيذ الأنشطة ووقتها.
- درجة حرص القيادة العليا على اجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة لتنفيذ أهدافها.
- درجة التزام القيادة العليا على تطوير قدرات أفرادها بما يسهم في تنفيذ أهدافها.
- درجة التزام القيادة العليا على الوفاء بالتوقيت في تنفيذ أهدافها.
- درجة التزام القيادة العليا في ممارسة الرقابة على أنشطتها.
- درجة التزام القيادة العليا على ايجاد مؤشرات حقيقية لقياس درجة تنفيذ أهدافها.

المحور الثالث: خصصناه من المفروض لموقف أعضاء هيئة التدريس من تأثير التخطيط الحالي على مستقبل الجامعة والذي تضمن 9 أسئلة من حيث:

- درجة مساهمة التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا في تزويدها بالمعطيات الكافية في اتخاذ القرار المناسب.
- درجة مساهمة التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا في تحديد أهداف محددة قابلة للإنجاز.
- درجة مساهمة التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا في تعزيز عمليات الإدارة والمبادرة والابداع.

- درجة مساهمة التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا في بناء التوجهات المستقبلية للجامعة.
- درجة مساهمة التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا في اتباع أساليب لرصد الموارد المتاحة أمامها والعمل على توظيفها بالشكل الصحيح والسليم.
- درجة مساهمة التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا في تدريب الأفراد في كيفية التعامل مع المشكلات والتحديات الحالية والمستقبلية.
- درجة مساهمة التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا في نمو وتطور الجامعة.
- درجة مساهمة التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا في تحسين مخرجات الجامعة على اختلافها التدريسية، البحثية، وخدمة المجتمع.
- درجة مساهمة التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا في تحسين صورة الجامعة أمام محيطها الاجتماعي.

المسجل حول هذا الاستبيان أنه يهدف إلى:

- توضيح هدف الدراسة من خلال الحصول على اجابات لتساؤلات الدراسة.
- جاءت أسئلة الاستبيان من النوع الذي يتطلب الإجابة بالإشارة على الاختيار المناسب.

4-1 صدق الاستبيان:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس مختلف متغيرات الدراسة، تم بصورة مبدئية عرضه على جملة من المحكمين ذوي العلاقة بموضوع الدراسة، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتوى الاستبيان، والتي تم الاستفادة منها في الإعداد النهائي لأسئلة الاستبيان.

5- منهج الدراسة: خلال هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية، ولأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو ظاهرة اجتماعية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة، وذلك لتحديد وتشخيص أبعاد مشكلة البحث المتمثلة في تحديد واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة عمار ثلجي بالأغواط ودرجة تأثير ذلك على رسم تصوراتها الحالية والمستقبلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

6- أساليب المعالجة:

من المفترض أنه بعد استكمال الإجابة على بيانات الاستبيان من قبل مفردات عينة الدراسة، أن تتم معالجة تلك البيانات احصائيا وكيفيا من خلال:

- تفرغها في جداول بسيطة ومركبة.
- استخراج النسب المئوية لتلك الاستجابات.

○ التعليق عليها من خلال التحليل السوسيولوجي.

7- عرض بيانات الدراسة وتحليلها:

7-1 عرض نتائج المحور الثاني: المتعلقة بموقف أعضاء هيئة التدريس من طبيعة التخطيط الذي تنتهجه القيادة العليا في الجامعة في الوقت الحاضر .

الجدول رقم 2 عرض نتائج السؤال رقم 1 افتراضيا المتعلق بدرجة توفر فهم واضح لدى القيادة العليا في الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي في عملها الحالي والمستقبلي من وجهة نظر هيئة التدريس.

س1	ت	%
نعم	-	-
لا	113	100
مج	113	100

تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى:

إن توفر الفهم حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي يستلزم وعي القيادة العليا داخل الجامعة بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي والتي للأسف غير متوفرة فيها والتي تتحدد في العناصر التالية:

- ضرورة جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتصلة بالهدف المنشود تحقيقه.
- ضرورة تحديد الوضع المستهدف المراد تحقيقه للجامعة في الحاضر والمستقبل.
- ضرورة ترجمة الوضع المستهدف إلى أهداف قابلة للتطبيق على المدى القصير والمتوسط وطويل الأجل.
- ضرورة وضع خطة عمل لتنفيذ الهدف المرسوم في الواقع.
- ضرورة تحديد مراحل زمنية لتحقيق الهدف.
- ضرورة تنفيذ الهدف.
- ضرورة متابعة سير الهدف في الميدان.
- ضرورة تقييم درجة تحقق الهدف قياسا لما هو مخطط له.
- ضرورة تقويم الاختلالات في التنفيذ بمجرد ظهورها.

الجدول رقم 3 عرض نتائج السؤال رقم 5 افتراضيا المتعلق بدرجة سعي القيادة العليا على توفير مستلزمات التخطيط الاستراتيجي على اختلافها (المادية، والبشرية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

س5	ت	%
نعم	-	-

لا	113	100
مج	113	100

تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى:

إن توفير مستلزمات التخطيط الاستراتيجي من قبل أية قيادة يستوجب منها ادراكها أولاً لطبيعتها ثم السعي إلى توفيرها بالحجم والنوع الكافيين وفي المكان والزمان المطلوبين وهي للأسف مستلزمات غير متوفرة في وعي وفكر القيادة الحالية الموجودة في الجامعة.

تتحدد مستلزمات تطبيق أي تخطيط استراتيجي توفر التالي:

- ضرورة أن تعمل القيادة على تحديد المجال الذي سيتم التخطيط له بطريقة مرنة، واضحة تسمح بالتطور اللاحق.
- ضرورة أن تعمل القيادة على تحقيق تكييف للهدف مع مجمل المتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ضرورة أن تعمل القيادة على تحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي للهدف.
- ضرورة أن تعمل القيادة على تحديد نقاط القوة في مجمل مواردها على اختلافها والعمل على تقويتها لوضعها في حالة الجاهزية وقت الحاجة إليها.
- ضرورة أن تعمل القيادة على تحديد نقاط الضعف في مجمل مواردها على اختلافها والعمل على الحد منها إن أمكن أو التقليل من آثارها وقت الشروع في تنفيذ الهدف.
- ضرورة أن تعمل القيادة على استحداث هيكل تنظيمي مرن يعمل على تكييف توزيع الأفراد والجماعات، والمهام والأدوار، وكذا توزيع المسؤوليات والصلاحيات بالنظر للتغيرات التي قد تحدث أثناء عملية التنفيذ للهدف.
- ضرورة أن تعمل القيادة على ايجاد شبكة من قنوات الاتصال لضمان انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية في المكان والزمان المطلوبين.
- ضرورة أن تعمل القيادة على خلق جملة من القيم والمعتقدات التنظيمية بين الأفراد والجماعات التي تركز مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة أن تعمل القيادة على خلق حالة من التوازن بين الموارد المتاحة داخل المنظمة لتمويل الهدف في المكان والزمان المطلوبين.

2-7 عرض نتائج المحور الثالث: المتعلقة بموقف أعضاء هيئة التدريس من تأثير التخطيط

الحالي على مستقبل الجامعة

جدول رقم 4 عرض نتائج السؤال رقم 19 افتراضيا المتعلق بدرجة مساهمة التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا في تعزيز عمليات الإدارة والمبادرة والابداع.

س19	ت	%
نعم	-	-
لا	113	100
مج	113	100

تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى:

أن من المتعارف عليه أن تبني أية منظمة للتخطيط الاستراتيجي يمنح أفرادها جملة من المزايا الايجابية في سلوكهم وأدائهم والتي للأسف الشديد مفقودة لدى الأفراد والجماعات المشتغلة في الجامعة والسبب أن القيادة العليا لا تعمل على:

- تقليل الغموض والتناقض عند عاملها.
- لا تعطيهم الامكانية في إصدار القرار الصائب حول مجمل المشاكل والتحديات التي يصدفونها في حياتهم المهنية.
- لا تعطيهم الامكانية في إحداث تغيرات جوهرية في أدائهم.
- لا تنمي فيهم التفكير التحليلي في فهم مختلف القضايا المهنية والتنظيمية التي تواجههم.
- لا تنمي فيهم فكرة توقع المستقبل.
- لا تعطيهم الامكانية لاستيعاب مجمل التغيرات التي يتواجدون بها أو المحيطة بهم.
- لا تعطيهم الفرصة في تصور الفرص المستقبلية التي يمكن أن يصبحوا فيها.
- لا تعطيهم الامكانية في تصميم الاجراءات في كيفية العمل بعيدا عن تلك المحددة من قبلها.
- لا تعطيهم الفرصة في وضع خطط تفصيلية لما هو مطلوب منهم بعيدا عن تلك المحددة لهم من قبلها.
- لا تعطيهم الفرصة في وضع مسارات بديلة في التصرف في حالة حدوث طوارئ.
- لا تعطيهم الفرصة في التركيز في الأمور الهامة والمؤثرة استراتيجيا في حياتهم الوظيفية والتنظيمية.

جدول رقم 6 عرض نتائج السؤال رقم 25 افتراضيا المتعلق بمساهمة القيادة العليا في تحسين صورة الجامعة أمام محيطها الاجتماعي.

س25	ت	%
نعم	-	-
لا	113	100
مج	113	100

تسجيل تلك النسبة يعود حسب آراء مفردات العينة إلى:

أن القيادة العليا الحالية للجامعة بدل أن تسخر الجامعة لخدمة المجتمع وتحسين صورتها أمامه، وبدل أن تتلقى منه الدعم حصل العكس، إذ حدثت القطيعة بينهما لدرجة أن المجتمع لم يصبح يثق كثيرا في أهدافها التي ترفعها كشعار والسبب يعود إلى:

- أن القيادة العليا داخل الجامعة لا تعمل على تدعيم نشاطات التعليم المستمر والتعليم عن بعد للأفراد والجماعات.
- أن القيادة العليا داخل الجامعة لا تعمل على إيجاد اطار واضح وشفاف من خلاله يمكنها التعامل مع المجتمع بصورة سلسة وشفافة .
- أن القيادة العليا داخل الجامعة لا تعمل على المساهمة في تقييم قدرات المجتمع على اختلافها والعمل على تطويرها.
- أن القيادة العليا داخل الجامعة لا تعمل على المساهمة في معرفة نقاط ضعف المجتمع على اختلافها في كافة المجالات والعمل على تلافيها إن أمكن أو التقليل من حدتها عليه.
- أن القيادة العليا داخل الجامعة لا تعمل على المساهمة في معرفة نقاط القوة داخل المجتمع والعمل على تقويتها بما يعود عليه بالفائدة.
- أن القيادة العليا داخل الجامعة لا تعمل على المساهمة في تعريف المجتمع بالفرص الحالية والمستقبلية التي هي بانتظاره بناء على معطيات الحاضر.
- أن القيادة العليا داخل الجامعة لا تعمل على المساهمة في تعريف المجتمع بمجمل المشاكل والتحديات الحالية والمستقبلية التي هي بانتظاره بناء على معطيات الحاضر.
- أن القيادة العليا داخل الجامعة لا تعمل على تقديم يد العون للمجتمع للتغلب على مشاكله على اختلافها.
- أن القيادة العليا داخل الجامعة لا تعمل على تقديم يد العون للمجتمع لتحقيق مجمل طموحاته وآماله.

8- نتائج الدراسة:

من خلال المعالجة النظرية والميداني لأبعاد الموضوع اتضح لنا الآتي:

- أن المنظمة الجامعية محل الدراسة لا تملك أي تخطيطي استراتيجي لأهدافها بالمفهوم المتعارف عليه أكاديميا.
- أن مجمل ما تقوم به القيادة العليا في الحاضر هو تصريف الأعمال بشكل روتيني دون أن يمتد إلى المسائل الجوهرية والحساسة بداخل الجامعة.
- أنه لا يوجد أي وعي من قبل القيادة العليا الحالية لأهمية بعد التخطيط الاستراتيجي في أداء مختلف مهامها.

- أن القيادة العليا في الحاضر لا تكلف نفسها جمع المعلومات عن نفسها وعن المحيط الذي تتواجد بداخله عند صياغتها لمختلف أهدافها.
- أن القيادة العليا في الحاضر لا تعمل على تهيئة مستلزمات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بداخل الجامعة.
- أن القيادة العليا لا تعمل على الوقوف على نقاط القوة والضعف بداخلها.
- أن القيادة العليا لا تعمل على الوقوف طبيعة الفرص والتهديدات المحيطة بها.
- أن القيادة العليا لا تعمل على الوقوف على طبيعة المستفيدين من خدماتها بالخصوص الطلبة.
- أن القيادة العليا لا تعمل على الوقوف على طبيعة المقدمين للخدمة بداخلها.
- أن القيادة العليا لا تعمل على وضع روابط الثقة بينها وبين الجمهور الذي تتعامل معه على اختلافه (طلبة، عمال، إداريين، موظفين، أعضاء هيئة التدريس).

9- فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة:

الفرضية الأولى: تعمل إدارة جامعة عمار ثلجي بالأغواط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي الذي يعمل بدوره على مواكبة التطور العلمي. غير محققة بالمرّة على اعتبار أن القيادة العليا الحالية لا تولي أي أهمية لتطوير الجامعة لا من الناحية الهيكلية ولا الوظيفية ولا في تهيئتها لمواكبة التحديات العلمية ولا المعرفية كل اهتمامها هو كيفية تكريس وجودها أمام الجميع لا غير.

الفرضية الثانية: تحرص إدارة جامعة عمار ثلجي بالأغواط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على وضع الخطة الاستراتيجية الجيدة التي تتوافر في أية خطة استراتيجية من حيث (الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف) غير محققة بالمرّة. لأن التخطيط الاستراتيجي الحقيقي يستوجب جملة من المراحل، القيادة الحالية لا توليها أية أهمية وكل اهتمامها هو تصريف أعمالها وأعمال غيرها بطرق روتينية تفتقد لأية ممارسة احترافية.

الفرضية الثالثة: توجد جملة من المبررات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تدفع بإدارة جامعة عمار ثلجي بالأغواط إلى الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي بداخلها. غير محققة بالمرّة لأنه لا توجد أية دوافع مهمة تدفع بها في تبني التخطيط الاستراتيجي كفكر وممارسة في تطوير أداء الجامعة كما أو نوعا.

الفرضية الرابعة: توجد نوعية في مخرجات الجامعة تبعا لنموذج التخطيط الاستراتيجي الممارس حاليا من قبل إدارة الجامعة من وجهة نظر أعضاء. غير محققة بالمرّة بالنظر إلى التسبب الشديد في إدارة شؤونها من قبل القيادة الحالية، فضلا على المستويات المتدنية في التحصيل العلمي والمعرفي لطلبتها ومع انتشار كل مظاهر الغش والسرقة العلمية وحدث قطيعة بينها وبين محيطها الاقتصادي والاجتماعي.

المقترحات:

- ❖ من الضروري تدريب القيادة العليا للجامعة ليس فقط في الجامعة محل الدراسة على فنيات التخطيط الاستراتيجي بل القيادة الجامعية في مختلف مؤسسات التعليم العالي المتزامية الأطراف في البلد.
- ❖ من الضروري العمل على تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي كفكر وممارسة.
- ❖ من الضروري العمل على اعادة الاعتبار للعمل الجماعي في إطار روح الفريق.

الخاتمة

لقد اتضح لنا بما ليس فيه شك أن التخطيط الاستراتيجي في أية منظمة بالخصوص الجامعية منها ضرورة وليس ترفاً لأنه يؤدي إلى رفع الأداء الفردي والجماعي بداخلها حاضراً ومستقبلاً إذا ما تم تطبيقه بالشكل الصحيح والسليم، فضلاً على أنه يساهم في رفع قدرات ومقدرات المنظمة الجامعية بالخصوص في مواجهة مختلف التحديات والتهديدات التي يمكن أن تعترضها في الحاضر أو المستقبل بالخصوص في بيئتها الخارجية، كما أنه يعطيها ميزة امتلاك القدرة التنافسية أمام منافسيها والتي تبقىها على الاستمرارية في النمو والنجاح.

المراجع بالعربية

الكتب:

- 1- ابراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، 2008.
- 2- أحمد مصطفى الفولى، تامر محمد فولى، التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، دار الكتاب والوثائق القومية مصر: ، 2013
- 3- بني، حمدان خالد محمد .إدريس، وائل محمد صبحي، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن ، 2007.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003
- 5- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
- 6- دليل جامعة الجزائر للمدرسين والطلاب، الجزائر: ديوان المطبوعات . الجامعية، 1973.
- 7- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2010
- 7- رجاء وحيد دريدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر، دمشق، 2000.
- 8- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن ، 2005
- 9- سعدون ثائر محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 10- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل ، الأردن، الطبعة الأولى، 2007 .
- 11- عبد الرحمن توفيق، التخطيط الإستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر ، القاهرة ، الطبعة الثانية 2005 .
- 12- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة ، عمان،، الطبعة الثانية، 2007 .
- 13- عثمان محمد غنيم، التخطيط:أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء، عمان، 2001
- 14- غيات بوفلجة، التكوين المهني والتشغيل بالجزائر، دار الغرب، الجزائر، 2006.
- 15- لحسين بوعبدالله ومحمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة دراسة -ميدانية بجامعات الشرق الجزائري-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 16- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006 .
- 17- محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003 .
- 18- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للنشر ، مصر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009 .

- 19- مراد بن أشنهو: نحو الجامعة الجزائرية: تأملات حول مخطط جامعي، ت: عائدة أديب باية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.
- 20- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
- 21- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 1999.
- 22- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 23- النجار، فريد راغب، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي - آليات استشراف المستقبل عام 2050 ، . الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2010.
- 24- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدارا للكتاب العالمي للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- القواميس:
- 25- محمد هادي اللحام، قاموس عربي لغوي عام يتضمن المصطلحات العلمية والتقنية في الجيولوجيا والكيمياء والفيزياء والمعادن والكهرباء، دار الكتب العلمية، بيروت، ب ت.
- الرسائل الجامعية:
- 26- أحمد زرزور، تقييم تطبيق الإصلاح الجامعي الجديد نظام " ليسانس .ماستر .دكتوراه" في ضوء تحضير الطلبة إلى عالم الشغل -دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة والمركز الجامعي بأم البواقي، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة) في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية جامعة منتوري - قسنطينة الجزائر 2006/2005 .
- 27- بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، (مذكرة مكمل لنيل شهادة الماجستير منشورة) في علم الاجتماع، جامعه الطارف، الجزائر، 2014، 2015.
- 28- جميلة بن زاف، قضايا التعليم العام في البحث الجامعي التربوي، (ماجستير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر. ب، ت.
- 29- وليخة طوطاوي، الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية و علاقتها برضا .الأستاذة وأدائهم . (ماجستير منشورة) في علم الاجتماع .جامعة الجزائر .الجزائر 1993
- 30- سامية مامنية، اتجاهات الأساتذة نحو عملية التجديد التربوي، (ماجستير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة عنابة، الجزائر، 2004، 2005 .
- 31- سليمة حفيظي، التكوين الجامعي واحتياجات الوظيفة، (ماجستير منشورة) في علم الاجتماع .جامعة بسكرة .الجزائر 2004 .
- 32- سمية إبراهيمي، إصلاح التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر (ل .م .د) ، (ماجستير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر 2005.

- 33- مراد سبرطعي، واقع الإصلاح التربوي في الجزائر، (ماجستير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة بسكرة . الجزائر، ب،ت.
- 34- معارشة دليلة ، تحديد الاحتياجات التدريبية للأستاذ الجامعي في ضوء متطلبات نظام LMD، (رسالة دكتوراه منشورة) ، كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية الأرففونيا، تخصص، إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2 الجزائر، 2018/2017.
- 35- يسمينة خدنة، واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية -دراسة حالة جامعة منتوري . قسنطينة-، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير منشورة) في علم الاجتماع تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 36- يوسف أيمن، تطور التعليم العالي: الإصلاح و الآفاق السياسية ، دراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة بن يوسف بن خدة - الجزائر -، (رسالة لنيل شهادة ماجستير منشورة) في علم الاجتماع السياسي، جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر - 2008.
- المجلات (المقالات):
- 37- تركي رابح: مقال: تطور التعليم الجامعي في الجزائر وفق سياسة التوازن الجهوي، مجلة الثقافة العدد 78 ، مارس 1983 ،
- 38- جميل حمداوي ، من أجل تخطيط تربوي جيد، مجلة دنيا الوطن ، المغرب. 2010،
- 39- زين الدين مصمودي ، استراتيجية التكتل في الأنظمة التعليمية العربية في ظل العولمة حالة البحث العلمي، دفاتر مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل ، التحديات الراهنة، ب،ن جامعة بسكرة، سبتمبر 2006
- 40- عصام بن يحي الفيلالي، " التخطيط الاستراتيجي للدول، السعودية" سلسلة دراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار التاسع و العشرون سنة 2010.
- 42- محمود بوسنة، تأملات حول تطور التعليم العالي في الوطن العربي، و مدى مساهمته في التنمية: عرض لتجربة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، جامعة منتوري، 2000.
- المنشورات الوزارية:
- 44- إصلاح التعليم العالي، جانفي، 2004
- 45- منشورات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، إصلاح التعليم العالي، جوان 2007.
- 46- وزارة الإعلام والثقافة . التعليم العالي نظرات عن الجزائر . أكتوبر 1973
- 47- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، إصلاحات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر ، 2012.
- الملتقيات والمؤتمرات:
- 48- أمينة مساك و جميلة مامري. الجامعة الجزائرية بين رهانات خصوصية المجتمع وعالمية المعرفة. الملتقى الدولي الأول حول نظرة جديدة للتعليم العالي و البحث العلمي بين الضغوطات الداخلية و الاختيارات الذاتية. من تنظيم دائرة علم النفس و علوم التربية والأرطوفونيا. المركز الجامعي أم البواقي/الجزائر. يومي 27-28 نوفمبر 2005.

- 48- إياد يوسف دليح وآخرون، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، أيام: 1-3 أبريل 2014
- 49- عبد الله صحراوي. إدارة المنظومة الجامعية بالجزائر في القرن 21 و تحديات الجودة الشاملة. متطلبات الداخل في زمن العولمة. الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا حول ضمان جودة التعليم العالي- المبررات والمتطلبات - من تنظيم نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات و خلية الجامعة لضمان الجودة. جامعة. - بسكرة/الجزائر، 2008، يومي 25/ 26 نوفمبر.
- 50- عصام الدين برير، عوض الله، التخطيط الاستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة . الخليجية، البحرين، يومي 4 و 5 أبريل، 2012.
- 51- علي لونيسي وصلاح الدين تغليت. تطبيق نظام ل م د كمتغير لتحقيق الجودة العالمية في التعليم بالجامعة الجزائرية. الملتقى الوطني الرابع للبيداغوجيا حول ضمان جودة التعليم العالي- المبررات والمتطلبات - من تنظيم نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات و خلية الجامعة لضمان الجودة. جامعة بسكرة/الجزائر، يومي نوفمبر 25 - 26، 2008.
- 52- زين الدين بروش ويوسف بركان، مداخلة: مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان التعليم العالي، ب،ن 2012.
- المراجع بالأجنبية:

53- Aissa Kadri. Le système d'enseignement supérieur algérien à l'épreuve des réformes. Séminaire international évaluation de formation universitaire en Algérie, centre universitaire l'Arbi Ben Mhidi. Oum El Bouaghi, département de sciences sociales. Le 27.2008.

54- Dictionnaire :larousse, 1990

55- Haroldkezner ,strategicplaning for Project management, (new york, catalogin - publication data, 2001.

56-<https://sst5.com/Article/2036/47>, 15:15 الساعة 2020/06/003 يوم

قائمة المراجع

.

جامعة عمار ثليجي بالأغواط.
كلية العلوم الاجتماعية.
قسم علم الاجتماع والديمقراطية.
استمارة بحث حول موضوع:

واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمة الجامعية الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة عمار ثليجي بالأغواط انموذجا

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.
أستاذ(ة) الفاضل(ة)

نرجو منكم فضلا تقديم المساعدة لنا لإنجاز متطلبات المذكرة من الناحية الميدانية، من خلال التكرم
على الإجابة على مختلف محاور الاستمارة.
كل ما تدلون به من معطيات سيبقى رهن السرية ولا يستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

ملخص الدراسة: تهدف الدراسة إلى الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الجزائرية بصورة عامة ومدى وضوح مفهومه لدى إدارة الجامعة بصورة في جامعة عمار ثليجي بالأغواط محل الدراسة. من أجل الوقوف على مجمل الاختلالات التي تحول دون تطبيقه السليم، تمهيد لتقديم جملة من المقترحات التي من شأنها أن تعزز امكانية اللجوء إليه وتكريسه كثقافة تنظيمية لدى جميع أفراد الجامعة وليس فقط لدى القيادة العليا لديها.

إشراف الدكتور:
جوزه عبدالله.

إعداد الطالبة:
رتيمي عفاف

المحور الأول: البيانات الشخصية:

السن:

الجنس:

ذكر

أنثى

المؤهل العلمي: ماجستير

دراة

الدرجة العلمية: أستاذ مساعد (ب) أستاذ مساعد (أ) أستاذ محاضر (ب) أستاذ

محاضر (أ) أستاذ التعليم العالي

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 6 إلى 10 سنوات 11 إلى 15 سنة 16 إلى 20

سنة أكثر من 20 سنة

التخصص الوظيفي:

المحور الثاني: موقف أعضاء هيئة التدريس من طبيعة التخطيط الذي تنتهجه القيادة العليا في الجامعة

في الوقت الحاضر .

1- هل تجد توفر فهم واضح لدى القيادة العليا في الجامعة لعملية التخطيط الاستراتيجي في عملها الحالي والمستقبلي؟.

لا

نعم

•

• في كل حالة وجب التبرير .

•

2- هل تجد قناعة لدى القيادة العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي في عملها الحالي والمستقبلي؟.

لا

نعم

•

• في كل حالة وجب التبرير .

•

3- هل تجد توفر التزام واضح من قبل القيادة العليا بالتخطيط الاستراتيجي في عملها الحالي والمستقبلي؟.

لا

نعم

•

• في كل حالة وجب التبرير .

•

4- هل تجد من التزام واضح من قبل القيادة العليا بتطوير أدائها الحالي والمستقبلي وفق أسس التخطيط الاستراتيجي؟.

لا

نعم

•

• في كل حالة وجب التبرير .

•

5- هل تجد من سعي واضح من قبل القيادة العليا على توفير مستلزمات التخطيط الاستراتيجي على اختلافها (المادية، والبشرية)؟.

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

•

6- هل تجد من حرص واضح من قبل القيادة العليا على سيادة ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جموع أفرادها على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والوظيفية؟.

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

•

7- هل تجد من حرص واضح من قبل القيادة العليا على تشجيع ثقافة المشاركة في وضع الأهداف المتعلقة بالجامعة؟.

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

•

8- هل تجد من حرص واضح من قبل القيادة العليا على تحديد نقاط القوة والضعف بداخلها؟.

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

•

9- هل تجد من حرص واضح من قبل القيادة العليا على وضع أهداف تتلائم وطبيعة قدراتها الداخلية؟.

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

•

10- هل تجد من التزام واضح من قبل القيادة العليا على تطوير هيكلها التنظيمي لتنفيذ أهدافها؟.

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

•

11- هل تجد من مراعاة واضحة من قبل القيادة العليا لخطوات تنفيذ الأنشطة ووقتها؟.

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

•

12- هل تجد من حرص واضح من قبل القيادة العليا على اجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة لتنفيذ أهدافها؟.

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

13- هل تجد من التزام واضح من قبل القيادة العليا على تطوير قدرات أفرادها بما يسهم في تنفيذ أهدافها؟.

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

14- هل تجد من التزام واضح من قبل القيادة العليا على الوفاء بالتوقيت في تنفيذ أهدافها؟.

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

15- هل تجد من التزام واضح من قبل القيادة العليا في ممارسة الرقابة على أنشطتها؟..

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

16- هل تجد من التزام واضح من قبل القيادة العليا على ايجاد مؤشرات حقيقية لقياس درجة تنفيذ أهدافها؟.

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

المحور الثالث: موقف أعضاء هيئة التدريس من تأثير التخطيط الحالي على مستقبل الجامعة

17- هل تجد التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا يساهم في تزويدها بالمعطيات الكافية في اتخاذ القرار المناسب؟.

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

18- هل تجد التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا يعينها في تحديد أهداف محددة قابلة للإنجاز؟.

لا

نعم

• في كل حالة وجب التبرير.

•

19- هل تجد التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا يعينها في تعزيز عمليات الإدارة والمبادرة والابداع؟.

• نعم لا

• في كل حالة وجب التبرير.

•

20- هل تجد التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا يعينها في بناء التوجهات المستقبلية للجامعة؟.

• نعم لا

• في كل حالة وجب التبرير.

•

21- هل تجد التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا يعينها في اتباع أساليب لرصد الموارد المتاحة أمامها والعمل على توظيفها بالشكل الصحيح والسليم؟.

• نعم لا

• في كل حالة وجب التبرير.

•

22- هل تجد التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا يعينها في تدريب الأفراد في كيفية التعامل مع المشكلات والتحديات الحالية والمستقبلية؟.

• نعم لا

• في كل حالة وجب التبرير.

•

23- هل تجد التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا يعينها في نمو وتطوير الجامعة؟.

• نعم لا

• في كل حالة وجب التبرير.

•

24- هل تجد التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا يعينها في تحسين مخرجات الجامعة على اختلافها التدريسية، البحثية، وخدمة المجتمع؟.

• نعم لا

• في كل حالة وجب التبرير.

25- هل تجد التخطيط الحالي الذي تنتهجه القيادة العليا يعينها في تحسين صورة الجامعة أمام محيطها الاجتماعي؟.

• نعم لا

• في كل حالة وجب التبرير.

•

في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتحية

شكرا على التعاون المسبق من طرفكم

ملحق رقم(2) لمحة موجزة عن جامعة عمار ثليجي بالأغواط:

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986 . بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في : 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

- هندسة ميكانيكية
- هندسة مدنية
- هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 97-157 المؤرخ في : 10-05-1997 ليضمن تكوينا في مهندس الدولة، ليسانس، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية:

العلوم الدقيقة، الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة مدنية، كيمياء صناعية، بيولوجيا، علوم اقتصادية و علوم التسيير، لغة وأدب عربي، علم النفس والأرطوفونيا والحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في : 25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح تخصصات جديدة وهي: صيانة في الهندسة الكهربائية الموارد المائية، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم اجتماعية وديمقراطية، لغة إنجليزية .

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر، تم اعتماد النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس "ل م د" مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي : علوم المادة، علوم وتكنولوجيا، رياضيات وإعلام آلي، علوم وتقنيات الرياضة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة فرنسية، علوم اجتماعية . ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام "ل م د" فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج ليسانس و ماستر و وصل عدد مشاريع التكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و 286 مشروع في نظام "ل.م.د"

استفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و 22 موظفا ليصل بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135 مصف الرتب العليا.

استلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد.

الهيكل التنظيمي الإداري للجامعة:

الهيكل التنظيمي الإداري للجامعة:

رئاسة الجامعة

المكتبة المركزية

الأمانة العامة

نيابة رئاسة الجامعة المكلفة
بالعلاقات الخارجية والتعاون
والتنسيق والاتصال
والتظاهرات العلمية

نيابة رئاسة الجامعة المكلفة
بالتكوين العالي في الطورين
الأول والثاني والتكوين
المتواصل والشهادات وكذا
التكوين العالي في التدرج

نيابة رئاسة الجامعة المكلفة
بالتنمية والاستشراف
والتوجيه

نيابة رئاسة الجامعة المكلفة
بالتكوين العالي في الطور
الثالث والتأهيل الجامعي
والبحث العلمي والتكوين
العالي فيما بعد التدرج

الهيكل التنظيمي الإداري للكلية.

عميد الكلية

الأمين العام

الأمين العام للكلية

نائب العميد المكلف
بالدراسات والمسائل
المرتبطة بالطلبة

مسؤول المكتبة بالكلية

الهيكل التنظيمي البيداغوجي للجامعة:

نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في
الطورين الأول والثاني المتواصل والشهادات

رئاسة الجامعة

رؤساء الأقسام



ملحق رقم 3: تعداد الأسات

54	علوم المادة	العلوم
40	البيولوجيا	
32	العلوم الفلاحية	
30	الإعلام الآلي	
10	الرياضيات	
34	الطب	الطب
47	الهندسة المدنية	الهندسة المدنية والهندسة المعمارية
43	الهندسة المعمارية	
45	الأدب العربي	الآداب واللغات
27	الفرنسية	
28	الإنجليزية	
10	الإسبانية	
06	جذع مشترك علوم إنسانية	العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
14	الإعلام والاتصال	
17	التاريخ	
16	العلوم الإسلامية	
09	جذع مشترك علوم اجتماعية	العلوم الاجتماعية
38	علم الاجتماع والديمقراطية	
42	علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا	
10	الفلسفة	
59	الحقوق	الحقوق والعلوم السياسية
24	العلوم السياسية	
	جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
26	العلوم الاقتصادية	
21	العلوم التجارية	
18	العلوم المالية والمحاسبية	
29	علوم التسيير	
22	النشاطات البدنية والتربية الرياضية	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
09	الإدارة والتسيير الرياضي	
760	المجموع	

ملحق رقم(4) : الكليات والمعاهد التابعة لجامعة عمار ثليجي بالأغواط:

1- كلية التكنولوجيا:

تم إنشاء كلية التكنولوجيا بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق لـ 25 أوت 2010 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 و المتضمن إنشاء جامعة الأغواط .
و لقد تم اعتماد هذا القرار بتقسيم كلية العلوم و الهندسة ابتداء من شهر جويلية 2011 إلى كليتين هما كلية العلوم و كلية التكنولوجيا. وتقدم تكوينا في الليسانس ،الماستر و الدكتوراه

الأقسام:

1- قسم جذع مشترك للعلوم و التكنولوجيا قسم هندسة الطرائق قسم الإلكترونيك

2- قسم الهندسة الميكانيكية
عروض التكوين ليسانس بكلية التكنولوجيا: قسم الإلكتروتقني

القسم	التخصص
هندسة الطرائق	هندسة الطرائق
	تكرير و بتر وكيمياء
	نظافة و امن صناعي
الهندسة الميكانيكية	محروقات
	إنشاء ميكانيكي
	طاقوية
الإلكترونيك	هندسة المواد
	إلكترونيك
	اتصالات سلكية ولا سلكية
الإلكتروتقني	كهروتقني
	كهروميكانيك
	آلية

التكوين في الماستر:

القسم	التخصص
هندسة الطرائق	هندسة الطرائق للمواد
	هندسة كيميائية
	هندسة صيدلانية
	هندسة الغاز الطبيعي
	هندسة ببتروكيمياوية
	هندسة الطرائق للبيئة
الهندسة الميكانيكية	انشاء ميكانيكي
	طاقوية
	هندسة المواد
	صناعة ميكانيكية وتقنيات الانتاج
	صيانة صناعية
	الآلة وإعلام الي صناعي
الإلكترونيك	إلكترونيك الأنظمة المنظمة
	أداتية
	ميكرواللكترونيك
	طاقات متعددة في الكهروتقني
	شبكات واتصالات
	كهروميكانيك
الإلكتروتقني	آلية وأنظمة
	تحكم كهربائي
	كهروتقني صناعي
	ماكينات كهربائية
	شبكات كهربائية

دكتوراه العلوم:

القسم	التخصص
الإلكترونيك	هندسة كهربائية
الكهروتقني	
هندسة ميكانيكية	هندسة ميكانيكية
هندسة الطرائق	كيمياء

	دكتوراه ل.م.د:
	الإشارات والأنظمة الالكترونية /الكترونيك
	التحليل والتحكم في أنظمة الطاقة و الشبكات الكهربائية
	الكثروتنقي
	الكثرونيك/ الإشارات الأنظمة الالكترونية
	الكيمياء
	الهندسة الكهربائية
	الهندسة الميكانيكية
	هندسة الأنظمة الكهربائية
	هندسة الطرائق

إحصائيات:

الطلبة:

ليسانس: 1847 السنة الأولى ليسانس علوم التقنية: 799 السنة الثانية ليسانس علوم التقنية: 546
 السنة الثالثة ليسانس: الكترونيك: 97 الالكثروتنقي: 146 هندسة الطرائق: 180 هندسة الميكانيكية: 79
 ماستر: 972

الالكترونيك: 245 السنة الأولى /118 السنة الثانية 127 الكتروتنقي 208 السنة الأولى 06/1 السنة الثانية 102
 هندسة ميكانيكية 238: السنة الأولى /139 السنة الثانية 99 هندسة الطرائق 281 سنة أولى 176/ سنة الثانية 105
 دكتوراه: 270 (DLMD114/DS156)

عدد الطلبة الكلي: 3089

الأساتذة: 29 أستاذ محاضر قسم أ : 32 أستاذ محاضر قسم ب: 46 أستاذ مساعد قسم أ: 89 أستاذ مساعد قسم ب : 17
 عدد الأساتذة الكلي: 213

2- كلية العلوم:

تم إنشاء كلية العلوم بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق ل 25 أوت 2010
 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم : 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 18 سبتمبر 2001 و المتضمن إنشاء جامعة الأغواط.
 و لقد تم اعتماد هذا القرار بتقسيم كلية العلوم و الهندسة ابتداء من شهر جويلية 2011، إلى كليتين، كلية العلوم و كلية التكنولوجيا.

الأقسام:

1- قسم علوم المادة 2- قسم الرياضيات 3- قسم الإعلام الآلي 4- قسم البيولوجيا 5- قسم العلوم الفلاحية
عروض تكوين الليسانس بكلية العلوم:

الميدان	الفرع	التخصص	قرار رقم
Sciences de la Matière علوم المادة D 02	Chimie كيمياء	Chimie Fondamentale الكيمياء الأساسية	809 du 05/08/2015
		Physique des Matériaux فيزياء المواد	96 du 20/06/2007
	Physique فيزياء	Physique des Rayonnements فيزياء الأشعة	809 du 05/08/2015
Sciences de la Nature et de la Vie علوم الطبيعة و الحياة D 04	Sciences Biologiques علوم بيولوجية	Biochimie بيوكيمياء	765 du 05/08/2015
		Ecologie et Environnement علم البيئة و المحيط	765 du 05/08/2015
		Microbiologie علم الأحياء الدقيقة	765 du 05/08/2015
	Sciences Agronomiques علوم فلاحية	Production Végétale إنتاج نباتي	765 du 05/08/2015
	Sciences Alimentaires علوم التغذية	Technologie Agroalimentaire et Contrôle de Qualité	752 du 26/08/2018

		تكنولوجيا الأغذية و مراقبة النوعية	
Mathématiques et Informatique	Mathématiques رياضيات	Mathématiques رياضيات	96 du 20/06/2007
رياضيات و إعلام آلي D 03	Informatique إعلام آلي	Systèmes Informatiques نظم معلوماتية	575 du 05/08/2015

عروض التكوين الماستر بكلية العلوم:

الميدان	الفرع	التخصص	قرار رقم	
Sciences de la Matière علوم المادة D 02	Chimie كيمياء	Chimie Organique كيمياء عضوية	1272 du 09/08/2016	
		Chimie Inorganiques كيمياء لاعضوية	1272 du 09/08/2016	
		Physique des Matériaux فيزياء المواد	1272 du 09/08/2016	
	Physique فيزياء	Physique Appliquée فيزياء تطبيقية	1272 du 09/08/2016	
		Physique Médicale فيزياء طبية	1272 du 09/08/2016	
		Parasitologie علم الطفيليات	1152 du 09/08/2016	
		Microbiologie Appliquée ميكروبيولوجيا تطبيقية	1152 du 09/08/2016	
	Sciences de la Nature et de la Vie علوم الطبيعة و الحياة D 04	Sciences Biologiques علوم بيولوجية	Biochimie Appliquée بيوكيمياء تطبيقية	1152 du 09/08/2016
Ecologie et Environnement بيئة و محيط			1152 du 09/08/2016	
Ecologie Végétale et Environnement علم البيئة النباتي و المحيط			1152 du 09/08/2016	
Sciences Agronomiques علوم فلاحية		Protection des Végétaux حماية النباتات	1152 du 09/08/2016	
		Amélioration des Plantes تحسين النبات	1152 du 09/08/2016	
		Sciences Alimentaires علوم الغذاء	Agroalimentaire et Contrôle de Qualité الغذاء و مراقبة النوعية	1152 du 09/08/2016
		Mathématiques رياضيات	Analyse Mathématique تحليل رياضي	318 du 07/10/2010
Mathématiques et Informatique رياضيات و إعلام آلي D 03		Informatique إعلام آلي	Réseaux, Systèmes et Applications Réparties الشبكات و الأنظمة و التطبيقات الموزعة	1290 du 09/08/2016
			Systèmes d'Information et de Décision أنظمة الإعلام واتخاذ	1290 du 09/08/2016

		القرار	
--	--	--------	--

عروض التكوين دكتوراه "ل م د" بكلية العلوم:

Domaine	Filière	Option
Sciences de la Matière	Chimie	Physico-chimie des Matériaux
	Physique	Physique des Matériaux
Mathématiques et Informatique	Informatique	Systèmes de transport intelligent
	Mathématiques	Analyse Fonctionnelle numérique
Sciences de la Nature et de la vie	Sciences Biologiques	Biochimie Appliquée

عروض التكوين دكتوراه العلوم بكلية العلوم:

Domaine	Filière	Option
Sciences de la Matière	Chimie	Chimie
	Physique	Physique
Mathématiques et Informatique	Informatique	Informatique
Sciences de la Nature et de la vie	Biologie	Biologie

احصائيات:

الطلبة:

عدد الطلبة المسجلين: ليسانس: 2291 ماستر: 903 دكتوراه: 180 عدد الطلبة الكلي: 3374
 الأساتذة: أستاذ: 17 أستاذ محاضر قسم أ: 26 أستاذ محاضر قسم ب: 32 أستاذ مساعد قسم أ: 74 أستاذ مساعد قسم ب: 17 عدد الأساتذة الكلي: 166

3- كلية الطب

أنشأت كلية الطب بجامعة عمار ثلجي بالأغواط بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101-13 المؤرخ في 14 مارس 2013 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة الأغواط، لتصبح آنذاك سابع كلية على مستوى جامعة عمار ثلجي بالأغواط. انطلقت الدراسة بها في السنة الدراسية 2014/2015 لتسجيل أول دفعة ضمت 79 مسجلا جديدا في فرع دكتور في الطب من ولايات الأغواط والجلفة وغرداية.

تضم كلية الطب حاليا قسم واحد هو قسم الطب بمقتضى القرار رقم 1151 المؤرخ في 10/11/2015 المتضمن إنشاء القسم المكون لكلية الطب لدى جامعة الأغواط و توفر الكلية التدريس في فرع دكتور في الطب وفقا لنمط التكوين الكلاسيكي.

وفي سنة 2016 وبمناسبة الذكرى الثلاثين لإنشاء المؤسسة الجامعية بالأغواط أصدر بريد الجزائر طابعا بريديا يحمل اسم كلية الطب لدى جامعة الأغواط عنوانا لأهمية هذا الصرح العلمي.

الأقسام:

1- قسم الطب

التكوينات في كلية الطب: في التدرج: دكتور في الطب 07 سنوات من الدراسة
 دورة ما قبل كليك سنوات الأولى والثانية والثالثة طب كل سنة تظم دورتين
 دورة جوان العادية والدورة الاستدراكية في سبتمبر.

كل مقياس يشمل: - مرحلة المستشفى: كل صباح في المستشفى المعتمدة من قبل CP
 التدريس النظري بعد الظهر

كلينيك (السنة الرابعة والخامسة والسادسة من الطب

- الدورات عبارة عن محاضرات.

التدريب التطبيقية في فني مختل ف مص الح CHU

إحصائيات:

الطلبة:

عدد الطلبة المسجلين سنة 2020/2019 :

عدد الطلبة الكلي: 462 السنة الاولى: 146 السنة ثانية: 106 السنة الثالثة: 70 السنة الرابعة: 67 السنة الخامسة: 44 السنة

السادسة: 26

الأساتذة:

الأساتذة حسب الأسلاك والرتب: أساتذة استشفائيون جامعيون أستاذ استشفائي جامعي: 01 أستاذ محاضر استشفائي جامعي

قسم أ: 02 أستاذ مساعد استشفائي جامعي: 27 أساتذة باحثون. أستاذ محاضر قسم ب: 02 عدد الأساتذة الكلي: 32

4- كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية:

تم إنشاء الكلية بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 16- 72 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437 الموافق ل 22

فبراير سنة 2016، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18

سبتمبر سنة 2001 والمتضمن إنشاء جامعة الأغواط

الأقسام:

1- قسم الهندسة المدنية 2- قسم الهندسة المعمارية

عروض التكوين ليسانس الهندسة معمارية بكلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية:

الميدان	الفرع	التخصص
Sciences et Technologies علوم و تكنولوجيا (012)	Architecture et Urbanisme هندسة معمارية و تميمير	Architecture هندسة معمارية

عروض التكوين ليسانس هندسة مدنية بكلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية:

الميدان	الفرع	التخصص
علوم و تكنولوجيا	هندسة مدنية	هندسة مدنية (أ)
		طبوغرافيا (م)
	أشغال عمومية	أشغال عمومية (أ)
	ري	ري (أ)

عروض التكوين ماستر هندسة معمارية:

الميدان	الشعبة	التخصص
هندسة معمارية، عمران ومهن المدينة	هندسة معمارية	(أ : أكاديمي) ، (م: مهني) هندسة معمارية و بيئة (أ)
		هندسة معمارية و عمليات عمرانية
		هندسة معمارية و تراث .

عروض التكوين ماستر هندسة مدنية:

الميدان	الشعبة	التخصص
علوم و تكنولوجيا	هندسة مدنية	(أ : أكاديمي) ، (م: مهني) مواد الهندسة المدنية (أ)
		هياكل (أ)
		طرق ومنشآت فنية (أ)
	ري	موارد مائية (أ)

عروض التكوين دكتوراه بكلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية:

الميدان	الشعبة	التخصص
علوم وتكنولوجيا	هندسة مدنية	مواد وتحليل الهياكل
		المواد والتربة
	ري	ري/الموارد المائية

احصائيات:
قسم الهندسة المدنية:
الطلبة:

الطور	الميدان	التخصص	المستوى	عدد الطالبات إناث	عدد الطلبة ذكور	المجموع		
ليسانس	علوم و تكنولوجيا	هندسة مدنية	ثالثة	06	24	30		
		ري	ثالثة	03	09	12		
		أشغال عمومية	ثالثة	01	09	10		
المجموع								
ماستر	علوم و تكنولوجيا	هياكل	أولى	10	15	25		
			ثانية	11	09	20		
	علوم وتكنولوجيا	مـوارد مائية	أولى	03	05	08		
			ثانية	08	10	18		
		طـرق و منشآت فنية	أولى	01	15	16		
			ثانية	02	07	09		
		مـواد الهندسة المدنية	أولى	05	09	14		
			ثانية	10	09	18		
	المجموع						أولى	63
							ثانية	65

قسم الهندسة المعمارية:

الطور	الميدان	التخصص	المستوى	عدد الطالبات إناث	عدد الطلبة ذكور	المجموع
ليسانس	هندسة معمارية ومهن المدينة	هندسة معمارية	أولى	05	04	09
			ثانية	09	04	13
			ثانية	14	04	18
المجموع						40
ماستر	هندسة معمارية ومهن المدينة	هندسة معمارية	أولى	16	23	39
			ثانية	50	39	89
المجموع						122

الأستاذة:

أستاذ: 13 أستاذ محاضر قسم أ: 10 أستاذ محاضر قسم ب: 05 أستاذ مساعد قسم أ: 47 أستاذ مساعد قسم ب: 11 عدد الأستاذة الكلي: 86

5- كلية الآداب واللغات:

أنشئت كلية الآداب واللغات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-198 بتاريخ 25/08/2010، كما انشئت الأقسام المكونة للكلية بمقتضى القرار الوزاري رقم 543 المؤرخ في 30 سبتمبر 2010 المتمم بالقرار الوزاري رقم 1204 المؤرخ في 14 جويلية 2019 وتقدم تكويننا في الليسانس و الماستر و الدكتوراه.

الأقسام:

1- قسم اللغة والأدب العربي 2- قسم الفرنسية 3- قسم الإنجليزية قسم الإسبانية

وفي إطار العمل بنظام ل.م.د، تم ترسيم ميدانين للتكوين في الكلية، هما:
ميدان اللغة والأدب عربي
ميدان الآداب واللغات الأجنبية
عروض التكوين ليسانس:

التخصصات	الأقسام
أدب عربي	الأدب واللغة العربية
لسانيات عامة	الأدب واللغة العربية
اللغة الانجليزية	الأدب واللغة الإنجليزية
اللغة الفرنسية	الأدب واللغة الفرنسية
اللغة الاسبانية	الأدب واللغة الاسبانية

عروض التكوين ماستر:

التخصصات	الأقسام
أدب عربي قديم	الأدب واللغة العربية
أدب عربي حديث ومعاصر	الأدب واللغة العربية
تعليمية اللغة	الأدب واللغة العربية
لسانيات عربية	الأدب واللغة العربية
أدب وحضارة	الأدب واللغة الإنجليزية
تعليمية اللغات الأجنبية	الأدب واللغة الفرنسية
علوم اللغة	الأدب واللغة الفرنسية
أدب وحضارة	الأدب واللغة الفرنسية
أدب وحضارة	الأدب واللغة الاسبانية

عروض التكوين في ما بعد التدرج:

دكتوراه علوم:

الميدان: لغة وأدب عربي

السنة	الشعبة	التخصصات
2016/2015	دراسات أدبية	الشعرية وتحليل الخطاب الأدبي
2017/2016	دراسات لغوية	تعليمية النحو
2017/2016	دراسات أدبية	تحليل الخطاب الأدبي على ضوء المناهج النقدية المعاصرة
2017/2016	دراسات لغوية	البلاغة العربية والنظريات المعاصرة
2018/2017	دراسات أدبية	مواضيع تلقي المختارات الشعرية على ضوء النقد القديم والمعاصر
2018/2017	دراسات لغوية	تعليمية اللغة العربية للناطقين بغيرها
2018/2017	دراسات لغوية	البلاغة والنقد
2018/2019	دراسات الأدبية	أدب عربي حديث ومعاصر / أدب جزائري حديث ومعاصر / خطاب أدبي قديم وحديث
2018/2019	دراسات لغوية	اللسانيات العربية / تعليمية العربية وآدابها / البلاغة بين القديم والحديث

دراسات النقدية	نقد قديم / أدب عربي قديم / أدب أندلسي ودراسات شرقية	2018/2019
دراسات أدبية	أدب حديث ومعاصر / أدب عالمي ومقارن / أدب جزائري مكتوب باللغة الفرنسية	2019/2020
دراسات لغوية	لسانيات عربية / البلاغة العربية بين القديم والحديث / تعليمية اللغة العربية	2019/2020

الميدان : أدب ولغات أجنبية

السنة	الشعبة	التخصصات
2018/2017	لغة إنجليزية	British/Commonwealth Studies
2019/2020	Didactique Des Langues Etrangères	التعليمية / Didactique لغة وثقافة Langue et Culture وأدب/Littérature

احصائيات:

الطلبة:

ليسانس: 1790 طالب ماستر: 1025 طالب دكتوراه: دكتوراه علوم 127 طالب - دكتوراه ل م د 62 طالب
عدد الطلبة الكلي: 3004 طالب

الأساتذة:

أستاذ: 20 أستاذ محاضر قسم أ: 19 أستاذ محاضر قسم ب: 11 أستاذ مساعد قسم أ: 41
أستاذ مساعد قسم ب: 17 عدد الأساتذة الكلي: 108

6- كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و الحضارة:

تعتبر كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و الحضارة كلية فتيحة انتبخت عن كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية سابقا، تم إنشاءها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-72 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437 الموافق ل 22 فبراير 2016 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 18 سبتمبر سنة 2001 و المتضمن إنشاء جامعة الأغواط، و ذلك في إطار الهيكلة الجديدة التي تعرفها الجامعة. تعمل الكلية في إطار نظام ل.م.د. L.M.D. في ميدان العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

الأقسام:

1- قسم الجذع المشترك علوم إنسانية قسم العلوم الإسلامية قسم العلوم الإنسانية قسم الإعلام والاتصال قسم التاريخ

عروض التكوين:

ليسانس علوم إنسانية: تاريخ عام إعلام واتصال ماستر علوم إنسانية تاريخ المغرب العربي الحديث والمعاصر تاريخ الحضارات القديمة اتصال وعلاقات عامة ليسانس علوم إسلامية فقه وأصوله ماستر علوم إسلامية: فقه وأصوله دراسات قرآنية

احصائيات:

الكلية بالأرقام: العدد الإجمالي للطلبة موزعين كالتالي: 3915 ليسانس: 2604 ماستر: 1311 دكتوراه: 21
العدد الإجمالي للعمال موزعين كالتالي: 40

أولا من حيث توزيع المهام:

عدد مستخدمي التصميم و البحث: 21 عدد مستخدمي التطبيق: 05 عدد مستخدمي التحكم: 05 عدد مستخدمي التنفيذ: 09
ثانيا من حيث طبيعة علاقة العمل:

عدد العمال الدائمين: 33 عدد العمال المتعاقدين: 07 العدد الإجمالي للأساتذة: 51

مجموع أساتذة التعليم العالي: 02

مجموع الأساتذة المحاضرين قسم "أ": 14 مجموع الأساتذة المحاضرين قسم "ب": 04 مجموع الأساتذة المساعدين قسم "أ": 24 مجموع الأساتذة المساعدين قسم "ب": 07

7- كلية العلوم الاجتماعية:

تم إنشاء كلية العلوم الاجتماعية في مطلع السنة الجامعية 2016 / 2017 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16_72 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 22 فبراير سنة 2016 ، وذلك في إطار الهيكلة الجديدة التي يعرفها إصلاح التعليم العالي. وهي بذلك كلية مستحدثة، لكنها تزخر بخبرات واسعة من خلال طاقمها الإداري المميز وأساتذتها الأكفاء الذين كانوا منضوين تحت مظلة كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية سابقا و كذا كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية منذ استحداثها سنة 2010 . وتعمل كلية العلوم الاجتماعية على ضمان التكوين بما تحتويه من الأقسام العلمية التابعة لها و هذا بما يتماشى و جودة التعليم و على كافة المستويات، الإدارية والبيداغوجية والبحثية.

الأقسام:

1- قسم الجذع المشترك علوم اجتماعية 2- قسم علم الاجتماع والديمقراطية 3- قسم علم النفس وعلوم التربية

والأرطوفونيا 4- قسم الفلسفة

بطاقة تقنية عن التكوين و التخصصات التي توفرها بكلية العلوم الاجتماعية السنة الجامعية

الطور	القسم	الشعبة	التخصصات
الطور الأول الليسانس:	قسم الجذع المشترك	العلوم الاجتماعية(الجذع المشترك)	شعبة علم النفس/ علم النفس العمل و التنظيم
			شعبة علم النفس/ علم النفس المدرسي
			شعبة علم النفس/ علم النفس العيادي
			شعبة علوم التربية/ علم النفس التربوي
			شعبة الارطوفونيا / أرطوفونيا
			الفلسفة / الفلسفة العامة
	قسم الفلسفة	شعبة علم النفس	شعبة علم الاجتماع/ علم الاجتماع الحضري
			شعبة علم الاجتماع/ علم اجتماع الاتصال
			شعبة علم الاجتماع/ علم اجتماع تنظيم و عمل
			شعبة الأنثروبولوجيا/ الأنثروبولوجيا
			شعبة الديموغرافيا/ ديموغرافيا عامة
			شعبة الفلسفة
الطور الثاني الليسانس:	قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا	شعبة علوم الاجتماع	شعبة علم الاجتماع/ علم اجتماع الاتصال
			شعبة علم الاجتماع/ علم اجتماع تنظيم و عمل
			شعبة الأنثروبولوجيا/ الأنثروبولوجيا
			شعبة الديموغرافيا/ ديموغرافيا عامة
			شعبة الفلسفة
			شعبة علم الاجتماع
	قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا	شعبة علم الاجتماع	شعبة علم الاجتماع/ علم اجتماع الاتصال
			شعبة علم الاجتماع/ علم اجتماع تنظيم و عمل
			شعبة الأنثروبولوجيا/ الأنثروبولوجيا
			شعبة الديموغرافيا/ ديموغرافيا عامة
			شعبة الفلسفة
			شعبة علم الاجتماع

الطور الثاني الماستر:

الطور	القسم	الشعبة	التخصصات
الطور الثاني الليسانس:	قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا	شعبة علم النفس	شعبة علم النفس/ علم النفس العمل و التنظيم (ماستر+ ماستر 2)
			شعبة علم النفس/ علم النفس العيادي
			شعبة علم النفس / علم النفس المدرسي
			شعبة علوم التربية/ علم النفس التربوي
			شعبة علوم التربية علوم التربية :إرشاد و توجيه:
			شعبة الأرطوفونيا / أمراض اللغة و الكلام
	قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا	شعبة الفلسفة	شعبة لفلسفة / فلسفة عامة
			شعبة علم الاجتماع/ علم الاجتماع التنظيم و العمل
			شعبة علم الاجتماع/ علم اجتماع حضري
			شعبة علم الاجتماع/ علم اجتماع الاتصال
			شعبة علم الاجتماع علم اجتماع التربية
			شعبة انثروبولوجيا/ أثروبولوجيا و إرشاد سياحي
الطور الثالث الدكتوراه:	قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا	شعبة علم الاجتماع	شعبة علم الاجتماع/ علم اجتماع حضري
			شعبة علم الاجتماع/ علم اجتماع الاتصال
			شعبة علم الاجتماع علم اجتماع التربية
			شعبة انثروبولوجيا/ أثروبولوجيا و إرشاد سياحي
			شعبة الديموغرافيا/ سكان و تنمية
			شعبة علم الاجتماع
	قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا	شعبة علم الاجتماع	شعبة علم الاجتماع/ علم اجتماع حضري
			شعبة علم الاجتماع/ علم اجتماع الاتصال
			شعبة علم الاجتماع علم اجتماع التربية
			شعبة انثروبولوجيا/ أثروبولوجيا و إرشاد سياحي
			شعبة الديموغرافيا/ سكان و تنمية
			شعبة علم الاجتماع

الطور الثالث الدكتوراه:

الدكتوراه ل م د في تخصص علم النفس والصحة النفسية، الإرشاد النفسي، صعوبات التعلم، علم النفس العيادي. دكتوراه علوم في علم النفس وعلوم التربية. دكتوراه ل م د في علم الاجتماع والديموغرافيا. دكتوراه ل م د في فلسفة الحضارة.

وقد كونت سابقا في الماجستير في علم النفس التربوي، وأيضا ماجستير علم النفس الإرشاد الأسري في إطار مدرسه الدكتوراه بالتعاون مع جامعه تمنراست وغرداية. كما كونت في الماجستير في علم الاجتماع في إطار مدرسه الدكتوراه بالتعاون مع جامعه الجزائر وغرداية.

إحصائيات:

الطلبة:

عدد الطلبة المسجلين سنة 2019/2018

ليسانس: 2352 طالب ماستر: 1058 طالب دكتوراه: 123 طالب عدد الطلبة الكلي: 3533 طالب

الأساتذة:

أستاذ: 12 أستاذ محاضر قسم أ: 27 أستاذ محاضر قسم ب: 33 أستاذ مساعد قسم أ: 17 أستاذ مساعد قسم ب: 8 عدد

الأساتذة الكلي: 97

8- كلية الحقوق والعلوم السياسية:

أخذت كلية الحقوق و العلوم السياسية شرعيتها من أحكام المرسوم التنفيذي رقم 10-198 بتاريخ 25 أوت 2010 بقسمين: قسم الحقوق وقسم العلوم السياسية. بالنسبة لقسم الحقوق الذي أسس بموجب قرار رقم 157/97 المؤرخ في 10/05/1997 والذي يمنح من خلاله في نهاية الدراسة شهادة الليسانس حقوق (ل م د) (تخصص قانون خاص وقانون عام. بالإضافة إلى نظام الماستر الذي يعتبر أيضا مسارا بيداغوجيا في التدرج أين نجد تخصصات متعددة يمكننا حصرها في تخصص القانون الدولي و العلاقات الدولية، تخصص قانون الأعمال، تخصص القانون العقاري وتخصص قانون العقود و المسؤولية. ويمتد التكوين في الماستر شعبة الحقوق على مدار أربع سداسيات تتوّج في النهاية بمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في أحد التخصصات المذكورة.

الأقسام:

1- قسم الحقوق 2- قسم العلوم السياسية

عروض التكوين:

ليسانس حقوق: قانون عام قانون خاص ليسانس علوم سياسية: علاقات دولية تنظيم سياسي و اداري الماستر في كلية الحقوق و العلوم السياسية:

تخصص ماستر قسم الحقوق: قانون قانون عقاري قانون العقود و المسؤولية القانون الجنائي قانون أعمال القانون الدولي العام

تخصص ماستر قسم العلوم السياسية: ادارة موارد بشرية علاقات دولية الدكتوراه في كلية الحقوق و العلوم السياسية: تخصص القانون العام تخصص القانون الدولي والعلاقات الدولية تخصص القانون الجنائي للأعمال تخصص الحقوق والحريات تخصص القانون العقاري تخصص قانون الأعمال تخصص العقود المدنية والتجارية

أما شعبة العلوم السياسية، فإنها تضم ثلاث تخصصات هي كالتالي: تخصص السياسات المقارنة العلاقات الدولية إدارة الموارد البشرية

بالإضافة إلى التكوين في الطور الثالث، تمتلك كلية الحقوق والعلوم السياسية التأهيل للتكوين في الدكتوراه علوم شعبة الحقوق تخصص القانون العام وتخصص القانون الخاص، حيث سجلنا إلى غاية 31 ديسمبر 2019 حوالي 34 طالب مسجل.

إحصائيات كلية الحقوق والعلوم السياسية 2020/2019

الميدان		الشعبة	التخصص	السنة	مسجلين بصفة منتظمة			ملاحظة		
					الذكور	الإناث	المعيدون		المجموع	
الحقوق و العلوم السياسية	حقوق الليسانس	جذع مشترك	أولى	410	1181	482	1591			
		جذع مشترك	ثانية	256	587	345	843			
		قانون عام	ثالثة	81	170	113	251			
		قانون خاص	ثالثة	76	102	49	189			
	علوم سياسية الليسانس	جذع مشترك	أولى	06	27	02	33			
		جذع مشترك	ثانية	11	21	01	32			
		علاقات دولية	ثالثة	05	11	02	16			
		تنظيم سياسي و إداري	ثالثة	13	18	00	31			
	مجموع الليسانس								2986	
	ماستر		التخصص	المستوى	أ	ب	المعيدون	مجموع	أجانب	80%
الحقوق و العلوم السياسية	حقوق ماستر 1	القانون الجنائي والعلوم ج	أولى	58	54	07	124	05	89	23
		قانون الأعمال	أولى	53	87	06	140	/	116	18
		القانون العقاري	أولى	07	19	04	26	/	16	06
		القانون الدولي العام	أولى	18	27	05	45	05	25	10
		قانون العقود والمسؤولية	أولى	17	18	06	35	/	14	15
	حقوق ماستر 2	القانون الجنائي والعلوم ج	ثانية	49	59	13	108	/	/	/
		قانون الأعمال	ثانية	25	63	06	88	/	/	/
		القانون العقاري	ثانية	25	45	04	70	/	/	/
		القانون الدولي العام	ثانية	17	54	06	71	/	/	/
		قانون العقود	ثانية	31	54	18	85	/	/	/

		والمسؤولية								
	ع- س	علاقات دولية	أولى	06	15	00	21	/	16	05
	ماستر 1	إدارة الموارد البشرية	أولى	28	09	00	37	/	25	12
	ع- س	علاقات دولية	ثانية	09	08	00	17	/	/	/
	ماستر 2	إدارة الموارد البشرية	ثانية	17	33	01	50	/	/	/
مجموع الماستر	917									
المجموع الكلي	3903									

تعداد الأساتذة:

أستاذ: 7 أستاذ محاضر قسم أ: 36 أستاذ محاضر قسم ب: 13 أستاذ مساعد قسم أ: 21 أستاذ مساعد قسم ب: 6
المجموع الكلي: 59

9- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991/1992 بعدد يقدر بـ 66 طالب بالجذع المشترك علوم اقتصادية، كما ضم هذا القسم فرع الإعلام الآلي للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1990/1991 بعدد يقدر بـ 57 طالب.
و في إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي ، تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1997/1998 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية.
و طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط، تحول المعهد إلى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.
وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 تحولت تسمية الكلية الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
الأقسام:

قسم الجذع المشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية قسم العلوم التجارية قسم العلوم المالية والمحاسبية
عروض التكوين ليسانس:

قسم العلوم المالية والمحاسبة محاسبة وجباية مالية البنوك والتأمينات مالية المؤسسة محاسبة ومراجعة محاسبة ومالية
قسم العلوم التجارية تجارة دولية. تسويق. قسم العلوم الاقتصادية اقتصاد نقدي وبنكي قسم علوم التسيير إدارة أعمال
إدارة مالية إدارة ميزانية
عروض التكوين ماستر:

قسم العلوم المالية والمحاسبة محاسبة وجباية معقدة محاسبة وتدقيق مالية وبنوك محاسبة مالية المؤسسة تدقيق ومراقبة التسيير
قسم العلوم التجارية مالية وتجارة دولية تسويق الخدمات تسويق فندقية وسياحية. قسم العلوم الاقتصادية اقتصاد نقدي وبنكي اقتصاد كمّي اقتصاد وتسيير المؤسسات قسم علوم التسيير إدارة أعمال إدارة الموارد البشرية تسيير عمومي ماستر مفاوضات
عروض التكوين الدكتوراه:

قسم العلوم المالية والمحاسبة محاسبة وجباية محاسبة وتدقيق مالية وبنوك قسم العلوم التجارية مالية وتجارة دولية تسويق الخدمات قسم العلوم الاقتصادية اقتصاد إسلامي
إحصائيات:
قسم علوم التسيير:

الاجمالي	عدد التخصصات المفتوحة			الليسانس	الماستر	الدكتوراه ل م د
11	05	03	03	علوم التسيير		
08	05	02	01	العلوم الاقتصادية		
05	00	03	02	العلوم التجارية		
08	03	03	02	العلوم المالية والمحاسبية		
	13	11	08	الاجمالي		

الاجمالي	M2	M1	L3	L2	L1
ي					

مسجلين جدد	538	557	455	528	364	2442
تحويل داخلي	121	/	/	/	/	121
تحويل خارجي	12	8	5	/	/	25
إعادة إدماج	44	24	7	39	4	118
معيدین	139	11	39	10	10	209
الاجمالي	854	600	506	577	378	2915
			1960		955	

الاجمالي	MAB	MAA	MCB	MCA	Pr	
20	01	06	04	08	01	العلوم المالية والمحاسبية
28	04	07	06	08	03	العلوم الاقتصادية
21	01	08	04	05	03	العلوم التجارية
28	02	10	04	06	06	علوم التدبير
97	5	31	18	27	13	الاجمالي

قسم العلوم المالية والمحاسبية:

الإجمالي	عدد الطلبة	عدد الافواج	التخصص	المستوى
	145	04	علوم مالية ومحاسبية	ثانية ليسانس
106	86	04	محاسبة وجباية	ثالثة ليسانس
	20	01	مالية البنوك والتأمينات	
204	68	02	محاسبة وتدقيق	أولى ماستر
	67	02	محاسبة وجباية معمقة	
	69	02	مالية وبنوك	
128	44	02	محاسبة وتدقيق	ثانية ماستر
	57	02	محاسبة وجباية معمقة	
	27	01	مالية وبنوك	
583		20		الاجمالي

قسم العلوم التجارية:

الاجمالي	عدد الطلبة	عدد الافواج	التخصص	المستوى
124	124	04	علوم تجارية	ثانية ليسانس
92	68	02	تسويق	ثالثة ليسانس
	24	01	تجارة دولية	
89	33	01	تسويق الخدمات	أولى ماستر
	33	01	مالية وتجارة دولية	
	23	01	تسويق فندي وسياحي	
38	24	01	تسويق الخدمات	ثانية ماستر
	14	01	مالية وتجارة دولية	
343		12		الاجمالي

قسم علوم التدبير:

الاجمالي	عدد الطلبة	عدد الافواج	التخصص	المستوى
201	201	06	علوم التدبير	ثانية ليسانس
175	67	02	إدارة الاعمال	ثالثة ليسانس
	69	02	إدارة مالية	
	39	01	إدارة ميزانية	
151	62	02	إدارة الاعمال	أولى ماستر
	52	02	إدارة الموارد البشرية	
	37	01	التدبير العمومي	
138	69	02	إدارة الاعمال	ثانية ماستر
	36	01	إدارة الموارد البشرية	
	33	01	التدبير العمومي	

665	20	الاجمالي
-----	----	----------

قسم العلوم الاقتصادية:

الاجمالي	عدد الطلبة	عدد الافواج	التخصص	المستوى
190	190	05	علوم اقتصادية	ثانية ليسانس
126	126	04	اقتصاد نقدي وبنكي	ثالثة ليسانس
146	71	02	اقتصاد وتسيير المؤسسة	أولى ماستر
	75	02	اقتصاد نقدي وبنكي	
66	39	02	اقتصاد وتسيير المؤسسة	ثانية ماستر
	27	01	اقتصاد نقدي وبنكي	
529		16		الاجمالي

الأساتذة:

أستاذ: 17 أستاذ محاضر قسم أ 36 أستاذ مساعد قسم ب: 19 أستاذ مساعد قسم أ: 17 أستاذ مساعد قسم ب: 01 أستاذ مساعد: 4 المجموع الكلي: 94

10- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

قبل اعتماد معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، أنشأ قسم التربية البدنية والرياضية خلال السنة الجامعية 2007/ 2008، وأُعيد القسم رسمياً بموجب القرار الصادر عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي رقم 87 المؤرخ في: 06 مايو 2009.

وطبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في: 25 أوت 2010 تم اعتماد معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة عمار ثلجي بالأغواط.

وتشكل المعهد حسب القرار الوزاري الصادر عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 30 سبتمبر 2010 والمتضمن إنشاء الأقسام المكونة لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

الأقسام:

1- قسم النشاطات البدنية والتربية الرياضية 2- قسم التسيير الرياضي

يُنظم المعهد إدارياً القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة وتضم الكلية قسمين:

قسم النشاطات البدنية والتربية الرياضية قسم الإدارة والتسيير الرياضي

التكوين في الليسانس

التخصصات الموجودة في تكوين الليسانس: قسم النشاطات البدنية والتربية الرياضية: تخصص تربية وعلم الحركة. قسم الإدارة والتسيير الرياضي: تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية. التكوين في الماستر:

التخصصات الموجودة في تكوين الماستر: شعبة النشاط البدني الرياضي التربوي: تخصص النشاط البدني الرياضي المدرسي. شعبة الإدارة والتسيير الرياضي: تخصص الإدارة الرياضية. التكوين في الدكتوراه:

التخصصات الموجودة في تكوين الدكتوراه هي: قسم النشاط البدني الرياضي التربوي تخصص النشاط البدني الرياضي المدرسي تخصص النشاط البدني الرياضي التربوي

إحصائيات المعهد للسنة الجامعية 2020/2019

إحصائيات هيئة التدريس للسنة الجامعية 2020/2019

أستاذ تعليم عالي: 01 أستاذ محاضر قسم أ : 16 أستاذ محاضر قسم ب: 07 أستاذ مساعد قسم أ: 05 أستاذ مساعد قسم ب : 00

إحصائيات الطلبة والطالبات للسنة الجامعية 2020/2019

عدد الطلبة	القسم	المستوى
40	جذع مشترك	سنة أولى
66	تربية وعلم الحركة	سنة ثانية
19	إدارة وتسيير رياضي	
70	تربية وعلم الحركة	سنة ثالثة
19	إدارة وتسيير رياضي	
130	نشاط بدني رياضي مدرسي	سنة أولى ماستر
52	تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية	

سنة ثانية ماستر	نشاط بدني رياضي مدرسي	125
	تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية	41